



影响时空管理丛书·易发久管理思想文集

解决问题的思路



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书作者结合自己丰富的人生经历和成功实践，从个人成长、自我管理、人际沟通和团队建设四个方面，系统阐述了 39 套成功者素质训练和职业生涯管理的方案，倡导把“不可能”这个极其消极的字眼从我们的“私人词典”或“企业词典”中永远删除，将注意力的焦点永远集中在找方法上，而不是找借口上。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

不是不可能 / 易发久著. —白金版. —北京：电子工业出版社，2010.8
（影响时空管理丛书·易发久管理思想文集）
ISBN 978-7-121-10020-8

I. 不… II. 易… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 221157 号

责任编辑：李 静

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：900×1280 1/32 印张：7 字数：168 千字

印 次：2010 年 8 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

易发久先生简介

盛世影响力教育训练集团董事长，影响力（香港）国际教育发展集团有限公司董事长，世界华人工商促进会常务理事，“中国培训论坛”组委会执行主席，上海人才培训市场指导中心常务理事、培训委员会主任，上海师范大学特聘教授，2010 年中国上海世博会 15 万名志愿者首席培训导师。



曾亲自为 3 000 多家知名企业（包括 130 家“世界 500 强”在华企业）提供专业训练。其课程学员满意率连续 5 年统计结果均超过 97%，其中 2005 年为 99.52%，创下了培训界的奇迹。首创“影响力标准授权课程”及“中国企业培训师专业资格认证标准”，致力于为中国企业普及必修课程，2001—2005 年连续 5 年被多家企业及媒体公选为“中国十大杰出培训师”。

2003—2005 年连续 3 年受邀成为“亚洲八大名师”论坛的荣誉主讲师，亚洲最受欢迎的培训师之一。2006 年被人民日报社《市场报》授予“中国品牌建设十大杰出企业家”称号。2007 年被教育部中央教育科学研究所培训中心及中国人才研究会教育人才专业委员会共同评为“2007 中国教育培训界最具影响力人物”。2008 年，被《文汇报》聘为“文汇报首席专家”。2009 年，被中华职业教育社评为“黄炎培职业教育管理专家奖——十佳战略管理专家”。

出版有《领袖的风采》《成功一定有方法》《不是不可能》《基本功》等图书，以及《领袖的风采》《有梦就会实现》等 DVD 和 VCD。



赞 誉

不是不可能，这句话是德赛网的座右铭，也在德赛网得到了验证。

——许卫国 德赛网 CEO

不是不可能，这句话说起来简单，但是根据我在大北农工作 14 年的经历以及集团董事长邵博士做出的大北农规划，明显感到这句话后面有很多的问号和感叹号。大北农还很弱小的时候，提出要“创中国的饲料名牌”，后来“志创国际一流的农业科技企业”，再到现在“创建全球最大的农业知识企业”，每次大家心里都会有不少的问号，这可能吗？但后来都是感叹号了！现在回想起来，感觉那时我们的胆子真不小。其实，大北农这些年一步一步发展壮大起来的事实说明，“不是不可能”中包含了很大的能量，我们相信：只要敢于成功，愿意成功，任何事情的结果都“不是不可能”的。

——李自明 大北农集团华北区人力总监

这本书寓深奥的道理于白描化的评述，藏创新的智慧于简约化的故事，燃创业的激情于不舍掩页的那瞬！它是一本励人、利人、立人的神奇之作。

——唐建光

英国剑桥大学国际培训师、中国成协企业教育专业委员会
咨询部主任、英国剑桥大学（签约）国际培训师

《不是不可能》是一本在中国企业界影响巨大的书籍，适合任何阶层的人阅读。它振奋人心，激励斗志，改变了许多人的命运。

——李楠 北京维众家居用品有限公司总经理

推荐序



易发久先生是我在培训界的忘年之交，他是盛世影响力教育训练集团董事长，又是中国十大杰出培训师。他在海内外享有盛誉，其思想具有广泛深远的影响。易发久的“易发久管理思想文集”即将再次改版问世，我感到十分高兴。

易发久先生多年来一直从事企业家培训工作，他不仅有从事企业经营管理的经验及理论，又有在长期教学培训工作中形成的许多独特的教育理念，朋友们评价他是“企业家中的教育家，教育家中的企业家”，两者结合形成了他独特的智慧。

在培训事业中，他既能向西方一些培训师学习，又能向国内新兴企业中的培训师学习，同时，他还能从中国古代传统文化（如国学和各种兵法谋略）中学习，逐步形成了博古而通今的思想体系与教学方式。中外古今的全面学习，使得他的理念与方法不仅底蕴深厚，而且能够与时俱进；既有思想文化做基础和支撑，又符合时代的需要和市场的变化。

他教学严谨，在专注于经验传授的同时，更注重教学反馈。他奉行“只有适合的，才是最好的”的道理，因此他从不盲目灌输知识，而总是将学员的实际与理念结合起来，有针对性地讲授。听过他讲课的学员们普遍认为：易发久先生授课，既有理论更有实践，

既有哲理思辨又有教学技巧，他讲授的内容切实可行，行之有效，所以他的课场场爆满，总是最受欢迎的课；他的理念不胫而走，成为流行思想；他的著作被争相传阅，成为畅销书，甚至有很多企业家将他的著作视为成功、成才的宝典。

易发久先生年富力强，精力旺盛，为人谦和，处世淡定。他认为“成功一定有方法”，“不是不可能”，因此不管遇到什么困难、什么问题，他总是在不断地学习、探索、追求和完善。在金融海啸到来之时，他能高瞻远瞩、举棋若定，积极思考、认真研究，有针对性又有建设性地提出许多适合当今严峻形势的新理念、新思辨、新方法，既鼓舞了士气，又提供了方法；既有宏观战略，又讲微观战术。特别是他既能强化企业事业发展的预测力、对各种矛盾的承受力，又能强化对员工的动员力，与此同时还能不断创新，形成平衡力、掌控力，并且能开启在困难面前的再造力，这些都深得众企业家和教育界同行的赞赏和钦佩。

他对自己要求甚高，不论是自己企业的经营，还是对学员知识的传授、经验的分享，他都尽心、尽力、尽责。他关注时代进步、国家发展，在为国家建设以及经济发展添砖加瓦的同时，又将帮助本土中小企业做大、做强视为己任，充分展现了一名成功的企业家、教育家胸怀家国天下的风范和情操。

他的思想与理念，物化在他的著作之中，愿与更多的企业家



和有志成为企业家的朋友们一起学习、分享。我愿为他的著作写序，并向广大读者推介。我相信，大家读过这些著作之后，会像我一样感到欣喜和受益良多。我想，这也是易发久先生最简单朴实的初衷了。



李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家

2010年3月26日

于智慧书苑

推荐序



感恩的心

《不是不可能》这本书是我在企业战术管理方面的实战心得，也是《成功一定有方法》的姊妹篇。《不是不可能》与《成功一定有方法》同样在出版头几个月的时间里，连续数十周名列上海书城畅销书排行榜，百余次名列全国各大书城排行榜。广大读者的厚爱 and 朋友们对两书的肯定使得我心存感恩，这次更新再版也是我对自己多年来人生体验的凝炼，希望能够给那些梦想成功、立志成功和正在成功道路上苦苦摸索的朋友以启迪，从而最终实现自己的梦想。

感谢十余年来在我从事企业管理咨询顾问生涯中所服务过的数千家企业客户、数万名学员。这些年来，他们仅以书面形式就向我提出了 3 000 多个问题。正是因为他们希望解决问题的迫切需要，才“迫使”我能在“问题”中快速成长。

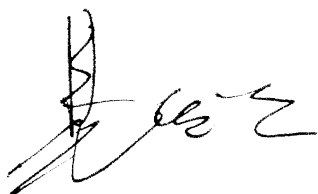
感谢复旦大学心理研究中心孙时进博士给过我的专业指导。

感谢电子工业出版社所有的工作人员，因为他们的使命感、责任感，使这两本畅销书得以再版。同样，也因为他们的努力，两书的修订版将于 2010 年出版发行。

感谢令我自豪的“盛世影响力训练”的伙伴们，他们多次在一起“头脑风暴”，给我这本书添加了极其丰富的内容。

感谢我的家人默默地为我所付出的一切，特别要感谢我的太太多年来给我的爱与支持。她常常给我以灵感，使得我的职业生涯无疆以行者。

值得感谢的人真的还有很多很多……作为对他们特殊的回报方式之一，我愿尽我所能以这本书去帮助更多的人。



2010年3月于上海

感恩的心



目 录

第一章 个人成长

不是不可能——如何面对挑战	2
托付思想——如何掌握自己的命运	4
好运程序——如何使自己的运气更好	9
千里马时代——如何找到“伯乐”	12
蝴蝶效应——如何快速进步	17
成功公式——如何获取成功	21
行动力来源——如何增强行动力	25
太棒了——如何面对挫折	30
失败陷阱——如何避免陷入失败误区	35

第二章 自我管理

影响力黄金表——如何系统地进行自我塑造	47
影响力效率手册——如何提高行事效率	53
时间管理——如何做好时间管理	58
最优运筹管理——如何做出最优选择	61
T 型分析——如何深度分析问题	65
多权树——如何系统思考	69
橄榄球定律——如何有效放弃	75
电梯测试——如何快速推销自己	79

第三章 人际沟通

出“4”准则——如何与人相处	86
同理心——如何达到与人心灵默契	90
三明治法——如何把握与人沟通的技巧	95
7YES 步骤——如何使他人赞同你的主张	101
举手法则——如何提高表达能力	106
移山大法——如何与自己不喜欢的人相处	111
欣赏管理法——如何善用赞美的艺术	115
罗森塔尔实验——如何让一个人朝着你期望的 方向改变	122
快乐基金——如何让人更乐意改正不足	126
十二字真诀——如何获得他人的信任	128

第四章 团队建设

修路原则——如何做到对事不对人	134
离场测试——如何成为一名合格的主管	138
头脑风暴法——如何快速找到解决问题的方法	141
猴子管理——如何管理猴子	147
顶端优势——如何快速得到上司提拔	153
决策视野——如何向上司推销建议	157
成功动机——如何激励下属	160
焦虑曲线——如何做好压力管理	168
双赢思考——如何赢得竞争	172

无效团队成员——如何使自己不要成为	
团队的负债	178
高效团队特质——如何建设高效团队	183

第五章 练习成功

成功一定有方法——如何更快速成功	191
练习成功——成功行动卡	194





第一章

个人成长

不是不可能——如何面对挑战

以前的人一定认为“水不可能倒流”，我们知道，那是因为他们还没有找到发明抽水机的方法；现在的人一定认为“太阳不可能从西边出来”，未来的人可能会说，那是因为他们还没有找到让人类能居住在另一个“太阳正好从西边出来”的星球上的方法而已。

不是不可能，只是暂时没有找到方法。让我们不要给自己太多的框框，不要总是“自我设限”。

假使“不可能”已成为一个人或一家企业的“口头禅”，已习惯对自己说“这不可能，那不可能”，这样的氛围，也许就会注定他们在竞争的大潮中难有辉煌，并最终被那些不说“不可能”、只专注找方法的人或企业所淘汰。

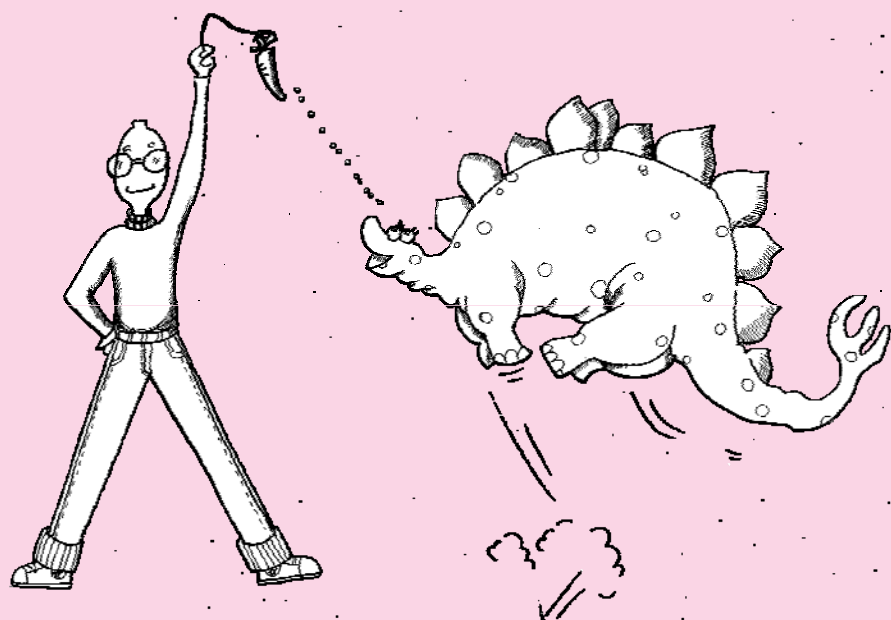
将注意力的焦点永远集中在找方法上，而不是在找借口上。

坚信：成功一定有方法，千万别说不可能。

让我们调整好自己的注意力焦点，把“不可能”这个极其消极的字眼从我们的“私人词典”或“企业词典”中永远删去。因为即使真的遇到所谓“不可能”的难题，我们至少可以将它表达为：不是不可能，只是暂时还没有找到方法。

不说“不可能”是我训练课程中的思想精髓之一。凡是接受我态度类课程训练的学员，我几乎都会向他们演绎这一思维方式。大量企业受训后成功的案例证明，推行不说“不可能”的管理理念，完全可以取得辉煌的成就。





近年来，总部设在苏州的三星电子公司在中国乃至世界范围内都取得极为辉煌的市场战绩。该公司白色家电事业部的业绩两年增长超过了 10 倍！使公司在该领域一跃跨入全国前三名。主管该部门的公司副总在多种场合都谈到两年前做“战前集训”时，他亲率麾下全体销售人员及管理员工受训于“领袖的风采”课程的情景。他认为课程对他们最大的帮助来源于他和他的团队都被深深植入一个共同的信念：不是不可能，只是暂时还没有找到方法。

美国强生在上海的 JJMC 公司，从董事长到几乎每位销售员，乃至全国经销商，均受到“不是不可能”管理理念影响。几年来，该公司先后十几次引进盛世影响力的训练课程。关于课程该公司的一位大区经理评价是“价值 600 万元的一堂课”，因为他认为课程的理念和力量曾帮助他的团队有信心完成他们本认为不可能完成的、比上一年多出来的“600 万元”的指标。

JJMC 公司是一家工作作风极其严谨的公司。但是，如果你有机会接触他们，你一定还是能强烈地感受到他们每位员工内心的无比的激情：听课当年他们的目标是在过去一年数亿元的基础上，几乎再翻一番！

相信他们一定可以做到，因为对于一群在任何难题面前都坚持不说“不可能”的人来讲，成功一定有方法。

托付思想——如何掌握自己的命运

我有过一次十分有趣、同时也影响我一生的经历。



一次，我去拜会一位事业上颇有成就的朋友，闲聊中谈起了命运。

我问：“这个世界上到底有没有命运？”

他说：“当然有啊。”

我再问：“命运究竟是怎么回事？既然命中注定，那奋斗又有有什么用？”

他没有直接回答我的问题，但笑着抓起我的左手，说不妨先看看我的手相，帮我算算命。给我讲了一通生命线、爱情线、事业线等诸如此类的话之后，突然，他对我说：“把手伸好，照我的样子做一个动作。”他的动作是：举起左手，慢慢地且越来越紧地握起拳头。

末了，他问：“握紧了没有？”

我有些迷惑，答道：“握紧啦。”

他又问：“那些命运线在哪里？”

我机械地回答：“在我的手里呀。”

他再追问：“请问，命运在哪里？”

我如当头棒喝，恍然大悟：命运在自己的手里！

他很平静地继续道：“不管他人怎么跟你说，不管“算命先生”如何给你算，记住，命运在自己的手里，而不是在他人的嘴里！这就是命运。”

当然，你再看看你自己的拳头，你会发现你的生命线有一部分留在外面，没有被握住，它又能给我们什么启示？命运绝大部分掌握在自己手里，但还有一部分掌握在“上天”手里。古往今来，凡成大业者，“奋斗”的意义就在于用其一生的努力，去换取在“上





天”手里的那一部分“命运”。

我静静地听着。半晌，只觉得心扉如清泉流过。

命运在自己的手里，而不是在他人的嘴里！

人们常有一种“托付思想”，即将自己的命运托付给他人掌控。这种“托付”有时是主动的——因为掌控不易，而干脆放弃掌控，懒得掌控；有时是被动的——因掌控不了，无奈之下，不得不放弃掌控权；有时却是不知不觉的。

现实中常见的托付思想有以下几种。

- “宿命”思想：将自己“托付”给“上天”，或者“上天”的代言人——算命先生。
- “救济”思想：将自己“托付”给社会。

“扶贫”时人们常发现，“物质扶贫”常常不能使其从根本上脱贫，因为许多人贫困的根源之一便是有深深依赖他人救济扶助的“托付思想”，所以，比“物质扶贫”更为有价值的是精神扶贫：教会今天物质上暂时的贫困者们学会自立，自强。

给人以鱼，一餐有鱼；授人以渔，一生有鱼。

- “等靠要”思想：将自己“托付”给政府。

比如，许多人下岗后一切依靠政府，等待政府的“安排”，向政府要工作，要饭吃。殊不知许许多多过去、现在都不曾有、将来也不会有“托付”习惯的人，早已因为下岗而获得更大的发展空间。

- “铁饭碗”思想：将自己“托付”给工作单位。

他们认为所谓“铁饭碗”就是指在某一个地方能吃上一辈子饭的“碗”，就是不知真正的“铁饭碗”应该是一辈子无论走到哪里都有饭吃的“碗”。

- “找市长”思想：将自己“托付”给上级领导。

将自己的生路寄托在“市长”的手里，而不是主动到“市场”中去找寻出路。在我国从计划经济到市场经济的转轨过程中，直到现在还有不少人因为习惯，仍然在秉持这种思想。这种思想，如果在一个地方很普遍，它将会造成“地方性持续贫困”的必然后果。

- “老板会有办法的”思想：将自己“托付”给上司。

不要把应该由自己来解决的问题托付给上司帮你解决。其实，上司聘用你的本意，恰恰是期望你来帮他解决问题，而不是他来帮你解决问题。自己不去想办法，托付给上司和同事去想，万一他们因为“太忙”而照顾不到你，失败的苦果是不是仍得由你咽下？

- “老公，我这辈子全靠你了”：将自己“托付”给家庭。

如果你成为丈夫的负担，那么婚姻就成为家庭的“负债”而非“资产”。万一你跟不上丈夫的步伐或者丈夫不堪重负，离婚的那一天你定有“世界末日”来临的感觉。当然，反之亦然。

- “在家靠父母，出外靠朋友”：将自己“托付”给他人。

这句话的正面理解是：一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮；但反过来，负面理解就成了“托付思想”。其实，在家得靠自己，出门还得靠自己，父母朋友仅仅是对你侧面



提供点帮助而已。不要让自己成为“父母朋友”的负担与累赘。所谓“天助自助者”，他人能帮得上自己的先决条件是，自己千万别是“糊不上墙壁的烂稀泥”，得是块“料”，值得他人帮自己。

如上所述，被托付的东西，包括某些工作任务、某件事情、某一个需要解决的问题、某个人（如自己的孩子）、自己的命运前程等；所托付的对象，可能是某位朋友、上司、下属、同事、父母、公司、政府、社会、上帝及某个其他组织等。

以托付思想做事随处可见，其后果是养成“等靠要”的坏习惯，以及因为这个坏习惯而给自己带来的掌控权握在“他人”手里或嘴里的命运。

掌控自己的命运，请从彻底解除“托付思想”开始。

好运程序——如何使自己的运气更好

首先你必须放弃“托付思想”，其次你必须停止抱怨，再也不要总是去抱怨自己的运气太差，命运不好，客观条件有限，他人不给机会……接下来，弄清楚到底什么叫运气？

曾几何时，在上海就有一个几乎可以让任何人都发一笔“横财”的机遇。经历过 20 世纪 90 年代初股市狂潮的人都知道，它就是“股票认购证”。

然而可以肯定，那时绝大多数人没有买，因为谁知道那玩意儿居然能变成大钱？不知道那张“纸”就是机遇。也许有人曾劝过

自己，这绝对是个好“机遇”，一定要抓住它。可是，当时谁又敢相信？

当然，肯定也有人是相信的，但一摸口袋没钱，表明什么？明明知道这就是机遇，可当机遇来时自己却没准备好。于是乎就会有人四处告贷，但发现没有一个人肯借钱给自己。再次表明：机遇来时，自己还没有准备好，不过这次不是因为没有准备好钱，而是因为平时没有准备好人脉。

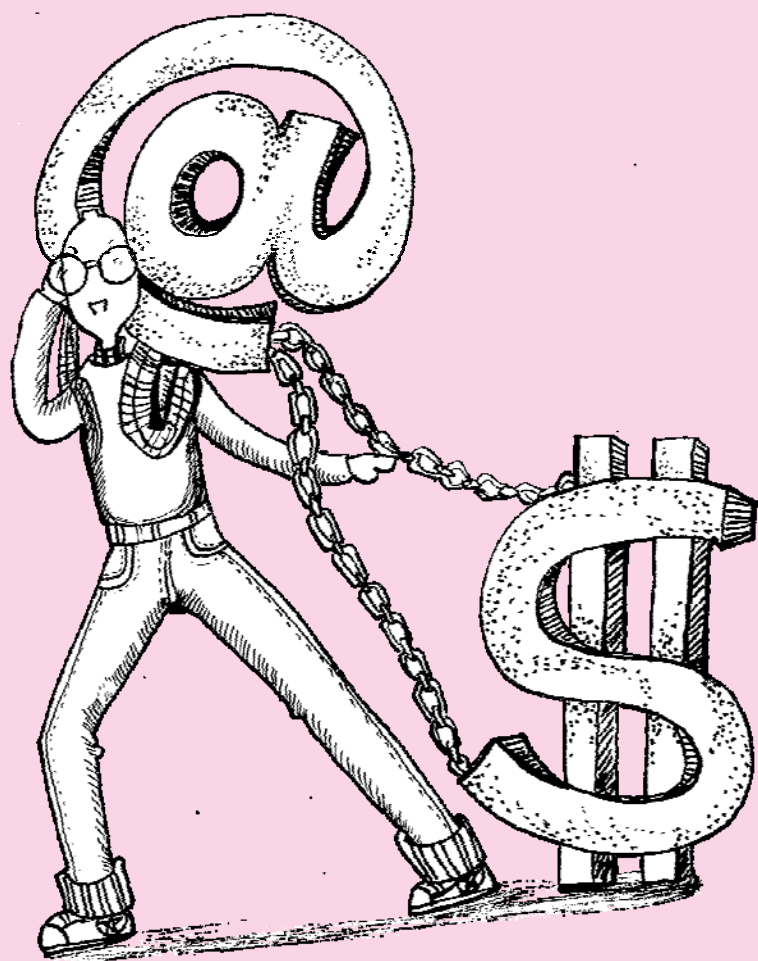
也许万幸，有人借了 1 000 元给你做资本，但因实在无法判断未来，无法承受股票涨涨落落的心理压力，最后在 5 倍于原价时出手。

那一晚也许我们会很兴奋，因为 5 000 元已赚到手。然而随后的日子一看，我们一定惊讶万分，它的市值居然涨过了 100 倍以上！此时的我们一定后悔：如果能等到今日出手，那不就赚进 10 万元了吗？更令人后悔不已的是：如果当时借 10 000 元而不是 1 000 元，今天岂不是百万富翁了？

一生当中，我们都在渴求机遇，然而，像上述这些身边的故事一样，我们却常常不知道自己到底要什么机遇，或不知道机遇会“长”成什么样子。即使知道，当机遇降临时，又常常没准备好。偶尔真的很有运气抓住一个机遇时，然而又因抓不住下一次机遇而以失败告终，或因没有足够的能力和耐力将其不断放大，坚持到底，永不放弃，直到成功。

由此，我们也许在思索，到底什么叫机遇？什么叫运气？机遇、运气，在我们一生追求成功的道路上当然需要一点，然而上述故事





已给我们启示，真正的“机遇”、“运气”，绝不是来源于它们本身，而是来源于我们对运气的定义，对机遇的认识、准备与把握。要造就好运气，请在自己身上运行以下“好运程序”。

- 问清楚自己到底需要什么好运气。就像在大海航船，如果自己都不知道靠岸码头在哪里，请问什么风对我们来讲是顺风？先制定一个我们一定要的目标吧，跟目标相关的机遇很快将会随之而来。
- 弄清楚运气会表现成什么样子。如果我们暂时还不知道，那就先努力吧，反正有一点是可以肯定的：我们越努力，运气就会越好。
- 准备自己，其中包括预见力、判断力等，以及成功者品格和必备的成功者思维方式。运气永远照顾准备好了的人。
- 坚持到底。有足够耐心等待到“蝴蝶效应”的“第28天”以后。要想找到水，不要到处乱刨坑，只要往下深挖，迟早会有一天一定能找到水。

千里马时代——如何找到“伯乐”

前不久，一家电视台在一档关于“人才”的益智类节目中，主持人给参赛选手出了一道题目：“是先有千里马，还是先有伯乐？”结果是回答“先有伯乐”的选手得分。节目的最后，我作为特邀嘉宾被邀请对选手们的表现进行点评，却不想引发了关于“伯乐”与“千里马”的讨论。显然主持人的标准答案来源于唐朝文学家韩愈



先生在《马说》中的观点：世先有伯乐，而后有千里马。

在古人当时的历史条件下，人才几乎没有任何的“流动性”可言，因此只要主人没看出你是“千里马”或他并不认为你是“千里马”，就算你是真正的“千里马”，你也只好老死在“槽枥之间”了。难怪韩愈先生发出“千里马常有，而伯乐不常有”的千古绝叹。

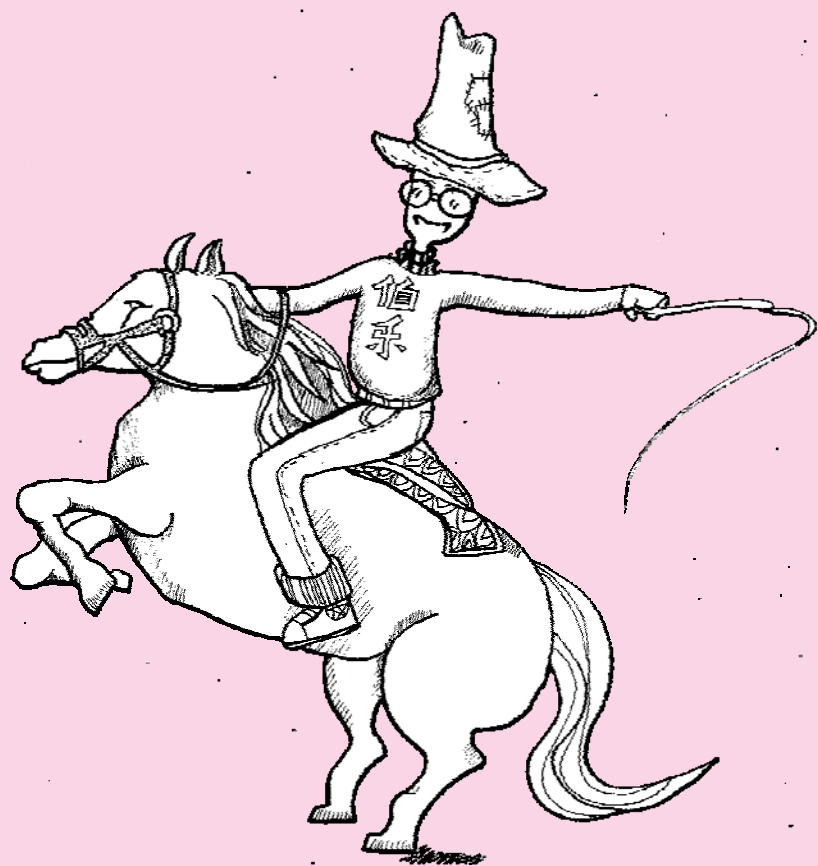
然而，今天早已时过境迁，“千里马”们身处的历史环境已悄然发生了质的变化。随着市场经济的深入发展，人才作为市场资源已可以按照市场规律自由流动，而且这种人才流动趋势正变得越来越自由，越来越广泛深入。

“千里马”一旦可以自由跑动，命运也因此完全改变。这里没有伯乐，它处自然会有。只要你是真正的“千里马”，不被这里的伯乐相中，自然会被他处伯乐相中。

在一个封闭的系统中，几乎全要靠伯乐来相马。而在一个开放的系统中，就看你能否吸引伯乐了，或者至少可以看看马与伯乐能否互相吸引了。

《马说》是一篇中学语文课文，它的影响力不言而喻，它完全可以影响学过这一课的一代人以及与他们相关联的几代人。然而，如果中学语文老师忘记提醒他的学生们：要用历史的眼光看问题，今天和古时的“千里马”所处环境完全不同。那么，也许包括不少“千里马”在内的学生们可能会习惯性地还以一千多年前的思维方式来思考他们的今天与未来，他们就有可能再次习惯性地将自己的命运托付给“伯乐”，继续在一望无际的“原野”中发出类似于古人的慨叹：伯乐，你到底在哪里？





当然，这里的先决条件是：你是否是一匹真正的千里马？

古人云，先有伯乐，而后有千里马；在今天，先有千里马，而后自有伯乐。

今天，有太多的伯乐在渴求千里马。如果你是一匹千里马，你一定有机会发现伯乐、吸引伯乐，总之你不愁找不到伯乐。

所以，现在我们可以轻松地回答这个问题了，如何找到“伯乐”？

1. 吸引伯乐

每个企业、每个组织的领导们以及他们的人力资源部的同事，每天在召唤“千里马”，市场中无数大大小小的“猎头”公司每秒都在以其极其灵敏的嗅觉找寻“千里马”。

二八定律告诉我们，如果你能成为 20% 最优秀的一群人中的一员，你将轻而易举地吸引众多“伯乐”们注意的目光。

2. 了解伯乐“相马”的新规则

规则一：不同的伯乐，喜欢不同的千里马；不同的千里马，吸引不同的伯乐。你到底想成为什么样的“千里马”，你就去找可能喜欢这种“千里马”的伯乐。

规则二：相马也是一门专业技术，掌握它也并非易事。仔细留意，你会发现，伯乐们已越来越乐意使用更加简易的“相马”技术——赛马。俗语称：是骡子是马，牵出来溜溜。无数次竞赛的结果，轻而易举就可以告诉人们，谁才是真正的千里马。



是千里马就应该经得起“比赛”。因此，把握好每次展示自己的机会，勇敢参赛吧。

规则三：当然时下找千里马的伯乐实在是太多了，以至于千里马的数量相对明显不足。仅靠“相马”、“找马”显然不够。伯乐们之间也同样在进行着残酷的胜负比赛，要想在竞争中立于不败之地，对于真正的伯乐而言，他们面临的新的考验已经是如何留住“千里马”，特别是如何“生产”千里马。

“生产”千里马，就是指如何培养千里马，如何训练千里马，如何制定新的游戏规则，使之源源不断、系统地造就更多的千里马。

3. 做真正的“千里马”

在今天这个“千里马时代”，归根结底，至关重要的是先将自己塑造成一匹真正的千里马。至于如何做到这一点，本书和《成功一定有方法》等其他成功类书籍中随处可见。方法根本不是问题，真正的问题是：我们是否决定了一定要成为千里马？是想要，还是一定要？

如果我们还不能被人注意到，有一个重要的原因，可能是我们还不够优秀。不要追求跟他人“差不多”，我们得尽全力训练自己，使自己比任何竞争对手都更加优秀，优秀到在“万军丛中”能让人一眼就能听到、看到、感觉到自己的存在。



蝴蝶效应——如何快速进步

蝴蝶效应是气象学家洛伦兹 1963 年提出的。其大意为：一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可能两周后在美国得克萨斯引起一场龙卷风。

蝴蝶效应例一

法国历史上有一个典故：失了一颗铁钉，丢了一个马蹄铁；丢了一个马蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，损了一位将军；损了一位将军，输了一场战争；输了一场战争，亡了一个帝国。

一个帝国的灭亡，一开始居然是因为一位能征善战的将军的战马的一只马蹄铁上的一颗小小的铁钉松掉了。

正所谓小洞不补，大洞吃苦。每次一点点的小变化，最终可能会酿成一场灾难。

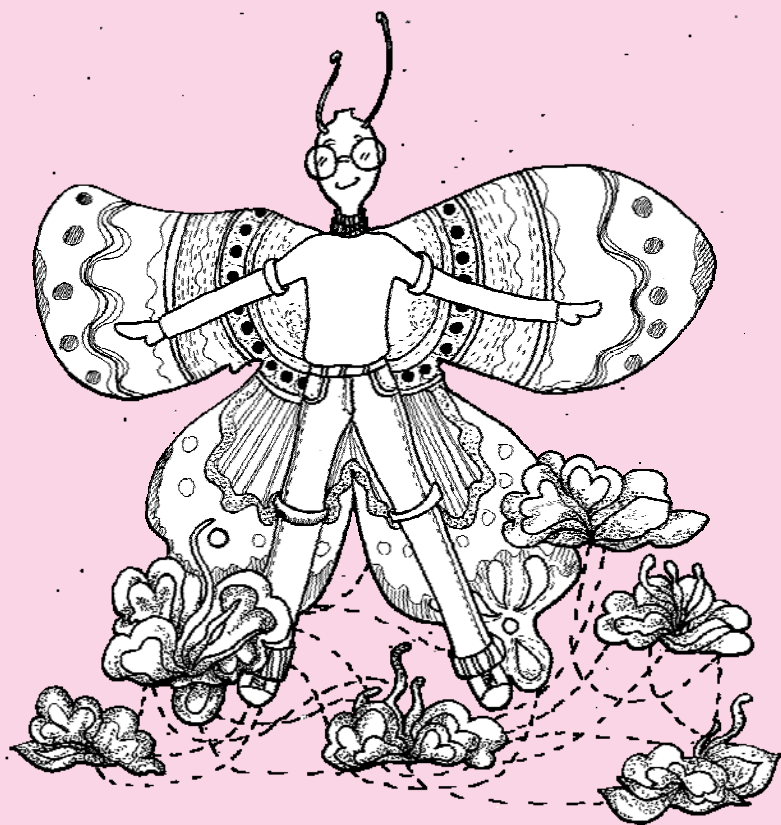
蝴蝶效应例二

有一道脑筋急转弯式的小智力题：荷塘里有一些荷叶，它们每天会增长一倍。假使 30 天会长满整个荷塘。请问，第 28 天荷塘里有多少荷叶？

答案要从后往前推，即有“ $1/4$ 荷塘”的荷叶。这时，假使你站在荷塘的对岸，你会发现荷叶是那样的少，似乎只有那么一点点，但是，第 29 天就会长满一半，第 30 天就会长满整个荷塘。

荷叶每天的变化速度都是一样的，然而前 28 天只不过增长到“ $1/4$ ”荷塘的结果，而后第 29 天一天，就长满 2 个“ $1/4$ ”，而第 30 天一天就是前 29 天的综合，荷叶能长满整个荷塘。





蝴蝶效应例三

保险理论的根基及银行的复利理财策略的基本原理，都源自一种“蝴蝶效应”。假定你每月都固定存款 100 元，年息为 10%，将本息全部继续当做存款，并一起计息，即计复利。

那么，第二年本利为 1 265 元，以此类推，10 年，本利为 18 050 元，20 年后本利为 48 100 元，50 年后本利为 210 250 元。

每月节约 100 元区区小数，几十年后，你的下一代也许可用它来派上大用场。

另外，还有许多蝴蝶效应的案例，如量变到质变；众口铄金；千里之堤，毁于蚁穴；星星之火，可以燎原……

事物的变化一开始常常毫不起眼，而达到一定的量之后，即使每次依然变化一点点，其速度也快得惊人。每次一点点的放大，最终可能会带来一场“翻天覆地”的变化。

所以，反过来，假使想最后能有“翻天覆地”的大变化，其实，并不需要每次都来一些“翻天覆地”的大举措，而是只需要持续稳健地每天进步一点点。

成功不是快，而是因为有步骤。只要步骤是正确的，结果一定是快的。最正确的步骤是：持续每天进步一点点，持续每次进步一点点，持续在每个环节上进步一点点。

如果仅仅是快，而缺乏清晰、稳健的步骤，最后常常会因为太快而失去控制。一旦败下阵来，那你可能就是最慢的一个。

最近在一本专门研究失败的畅销书中，列举了巨人、三株、太阳神、爱多等公司失败的根源，发现它们无一例外是因为追求神话

般地“快”而忘记了“步骤”，最终都重重地跌进“快”的陷阱中。

为了表彰后来被日本人称为“现代品质管理之父”的戴明博士对第二次世界大战后日本经济腾飞所做的卓越贡献，日本曾以他的名字命名一个奖项“戴明博士奖”。这个奖项今天已成为管理学的最高成就奖之一。

戴明博士的核心管理思想之一为：每天进步一点点，每次改进一点点，每天创新一点点。

成功就是简单的事情重复着去做。每天进步一点点是简单的，之所以有人不成功，不是他做不到，而是他不愿意做这些简单重复的事情。因为越简单、越容易的事情，人们也越容易不去做它。

一个人，如果每天都进步一点点，哪怕是1%的进步，试想，有什么能阻挡得了他最终达到成功？一个企业，如果“每天进步一点点”成为其企业文化的一部分，当其中的每个人每天都能进步一点点，试想，有什么能阻挡得住它最终的辉煌？

竞争对手常常不是我们打败的，而是因为他们自己忘记了每天进步一点点。成功者不是比我们聪明，而是比我们每天都多进步了一点点。

步骤清晰，有条不紊，坚持到最后，最终一定是快的。竞争对手常常不是你打败的，是因为他们自乱阵脚、自毁前程，或者是因为他们自己忘记了每天进步一点点。永远都不要惧怕竞争对手，只要你能做到每天进步一点点。

快速进步的最佳策略：每天进步一点点。

“每天进步一点点”，让我们从每天的点滴做起：

- 每天都完成小目标，向大目标迈进一点点。



- 每次都创新一点点。
- 每次都力求做到比上一次好一点点。
- 每个细小的环节都进步一点点。
- 每次发现问题，立即“修路”，哪怕是修正一点点。
- 运用“影响力黄金表”，将“每天进步一点点”变成习惯，追求不管在任何方面，每天要求自己至少进步一点点。
- 将“每天进步一点点”变成企业文化，鼓励每个人，每天都进步一点点。

成功公式——如何获取成功

盛世影响力教育训练集团曾做过一个调查并得出了一个“成功公式”，可以有效地指导我们的实践。

$$100\% \text{ 成功} = 100\% \text{ 意愿} \times 100\% \text{ 方法} \times 100\% \text{ 行动}$$

成功的定义是：达成科学、合理的预期的目标。

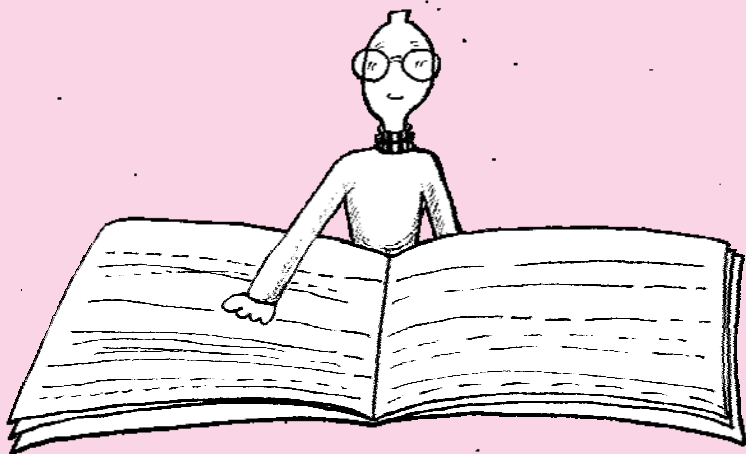
要想获取成功，归结起来取决于三大核心要素：一是意愿，即你达成该目标的意愿强度；二是方法，即为达成该目标，你必须将意愿转化为有效的方法、策略、技巧、能力；三是行动，即将意愿、方法变成结果的实施过程。

仔细研究这个“成功公式”，不难看出，其背后蕴涵丰富的含义。

A. $1 \times 1 \times 1 = 1$

要想获取成功，即百分之百达成预期目标，三项要素不是各占百分之多少，而是必须全部都是百分之百。它们之间的关系，不是

100%成功=100%意愿×100%方法×100%行动



通常我们所指的加法关系，而是乘法关系。

$$\text{B. } 0 \times 1 \times 1 = 0; 1 \times 0 \times 1 = 0; 1 \times 1 \times 0 = 0$$

乘法关系表明三项要素缺一不可，任何一项是零，结果都是零。

比如，如果意愿是零，即一个人他不想达成这个目标，不想成功，可想而知结果也依然是零。

如果方法是零，即没有方法或用错方法，即使他的意愿和行动都是百分之百，但结果也依然是零。

如果行动是零，即从不努力付诸行动，此时的任何“意愿”都是假的，任何方法都帮不了他达到成功。

$$\text{C. } 50\% \times 50\% \times 50\% = 12.5\%$$

现实中，每项要素都是 100% 或者 0% 的人都是极少数，绝大部分人的每个要素都是“半对半” 50%。按照公式的数学模型得出的结果告诉我们，此时成功的概率不是人们通常所想象的“大概也是 50%”，而是 12.5%，即失败概率高达 87.5%。换成一句俗语：十有八九不成功。

人们常常不缺目标，但你仔细观察一下周围的人群，是不是发现他们的目标十有八九都达不成，现在我们是否开始慢慢了解其中的缘由？

$$\text{D. } 60\% \times 60\% \times 60\% = 21.6\%$$

假使每项要素都增加一点点，即 50% 变成 60%。21.6% 的成功概率虽然不算高，但相对于 12.5% 来讲，几乎有了成倍增长。给我们的启示：成功最快的速度、最轻松的方式之一就是每个方面都进步一点点。每个要素的一点点变化，最终都会被“乘法”放大成“蝴蝶效应”。

$$E. 80\% \times 80\% \times 80\% = 51.2\%$$

要想获得五成胜算，在每项要素上，我们都得下 80% 以上的工夫。

成功公式表明，意愿、方法、行动这三项要素都 100% 重要。

然而，进一步研究会发现，这三者的重要程度之间仍然存在着逻辑顺序。**第一要素不是行动。**因为 100% 行动，并不能保证 100% 的成功。若方法用错，跑得越快，错得越远。

第一要素也不是方法。因为 100% 方法也不能保证一定成功。若他不去做，再好的方法也白搭。就像我在每次课程的结尾常讲的一句话：讲师的责任不是直接改变学员，而是告诉学员最有效的改变策略。其实我们每个人都已经掌握了无数成功的秘诀，如果我们还不能成功，那一定是因为我们仅仅有秘诀而没有行动而已。

成功的第一要素是意愿。因为 100% 意愿，一定会催生 100% 方法和 100% 行动。如果不能，等于反过来证明我们的意愿不是真正的 100%。只要你是真正想要，你就一定能找到 100% 方法。因为成功一定有方法，不是不可能，只是暂时还没找到方法。只要你真是 100% 想要，你就一定会采取 100% 行动。如果不行动，那么归根结底只能证明一点：你只是对成功有兴趣而已，而不是一定要成功。

因此，成功公式现在似乎可以简化为：

$$100\% \text{ 成功} = 100\% \text{ 意愿}$$

如苏格拉底名言：要成功，你必须先有强烈的成功欲望，就像你有强烈的求生欲望一样。

博拉·米卢的“招牌”观点：态度决定一切。正是因为有了他的带领，中国足球队才终于圆了我们 40 年“冲出亚洲”的梦想。

盛世影响力教育训练集团著名的九大信念之一：决心决定成功。



以上的观点都在向我们证明，假使成功的要素只有一个的话，那就是：

百分之百的意愿！

行动力来源——如何增强行动力

按照“成就动机”理论，行动力的来源最终会归结为两个：一是追求快乐；二是逃离痛苦。

激发行动力的方法很多，但它们的基础都是共同的，那就是“明确”，因为明确就是力量。假使我们想持续地增强自己的行动力，做到以下“十大明确”是十分有必要的。

1. 明确自己生活与工作的意义

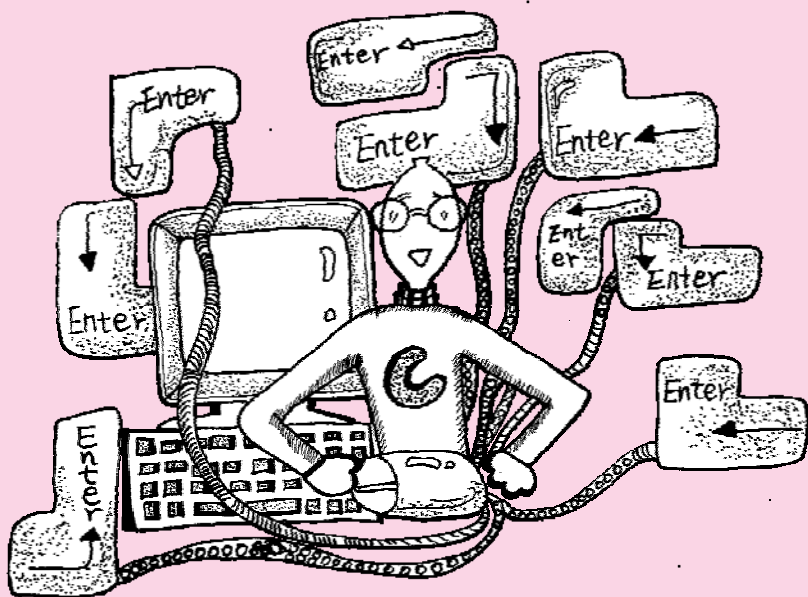
认真回答自己：为什么而活着？

- 有的人是为了及时行乐。
- 有的人是为了家庭、子女。
- 有的人是为了活出个人样。
- 有的人是为了成就一番事业。
-

如果仅仅是为了自己的“温饱”，你可能不需要花太大的力气就可以满足，因此常常也不会有太大的行动力。

2. 明确自己人生的使命

人因梦想而伟大。高尔基言：目标越远大，人的行动力就越强。



- 有的人，他的使命是为实现社会的自由、平等、博爱；
- 有的人，他的使命是为了让黑人的子女能与白人的子女在一个学校里读书；
- 有的人，他的使命是为了弘扬某一种文化；
- 有的人，他的使命是为了让 13 亿人能吃饱饭；
- 有的人，他的使命是为了让人们购物、出行、办公等生活工作变得更方便；
- 有的人，他的使命是为了让每个人都懂得如何拥有成功的人生。

当然，也有人小有成就，就失去了斗志，而那也许正是因为他的梦想不够远大。为使命而工作的人，永远不缺热情与激情。为使命而工作的人，永远不缺行动力。

扪心自问：自己人生的使命是什么？

3. 明确自己的目标

请试着认真填写以下的空格（见图 1-1）。填写完毕后，看看自己是否能体会到那一份内在的力量？

4. 明确为何要达成这些目标

为每个目标写下为何要达成它的 10 条以上的理由。其中当然包括达成它的快乐是什么、达不成时痛苦是什么等。理由越多、越明确，行动力就越强。

以前我曾为自己 3 年达成“百万富翁”的目标写下过 18 条理由。当它达成之后，我又为自己下一个 3 年成为“千万富翁”写下

了 21 条理由。千万不要小看这一个小小的举措，它会帮你储备无穷的行动力！

10 年内的核心目标是

目标 1: _____

目标 2: _____

5 年内的核心目标是

3 年内的核心目标是

目标 1: _____

目标 2: _____

目标 3: _____

今年的核心目标是

目标 1: _____

目标 2: _____

目标 3: _____

目标 4: _____

目标 5: _____

目标 6: _____

图 1-1 分阶段目标

记住：“为何”远比“如何”更重要。

5. 明确将以上这些目标写下来

“写下来”的含义包括：

- 用最明确的文字，尤其是数字描写出来。
- 尽量将其视觉化。如果能用图片或图形表示，效果将更好。因为图比文字更能有效激发潜意识与潜能。
- 将这些视觉化的文字或图像，摆放在你随时或每天都能轻易看得到的地方。每天的视觉刺激会让你的潜意识“刻骨铭心”。不要太轻信用脑袋记忆，记忆的作用太有限。因为

用不了多久，每天纷繁复杂的事务与信息，会将你的这点记忆冲刷得一千二净。

6. 明确知道如何达成这些目标

必须明确知道达成每个目标的必要条件、充分条件、辅助条件，明确地为每个目标制定详细的计划，并且详细到你现在就知道该去干什么。（要做到这一点，请按第2章中的权树的方式多练习画“多权树”。）

7. 明确列出达成目标的全部制约因素

这些制约因素包括不利条件、担忧的事情、自身的缺陷、不良习惯、竞争对手等。

8. 明确知道现在就应该开始全力以赴地行动

许多条件是在“运动中”完善的。不要总是等待明天，不要等到万事俱备才开始行动。只有积极行动才会真正万事俱备。

行动的时候请保持专注，不要在胡思乱想中浪费光阴。经常带自己进入“忘我境界”。没有行动力的人常有一个特征：想得太多，而做得太少。因为做得太少，得到的也就不会太多，于是，恶性循环又给他带来更多新的困惑。

9. 如果现在正迷茫并对以上各项都不太明确，那就请明确地把眼前手头上的事情全力以赴地做到最好

先将眼前的事情做好，至少可以帮助你拥有更多的优势去获得未来的机会。在前进中思考，不要停下来叹息。

10. 重复以上全部步骤，直到全部明确

太棒了——如何面对挫折

“牛仔大王”李维斯的西部发迹史中曾有这样一段传奇。

当年他像许多年轻人一样，带着梦想前往西部追赶淘金热潮。一日，他发现有一条大河挡住了他前往西部的路。苦等数日，被阻隔的行人越来越多，但都无法过河。于是陆续有人奔上游、下游绕道而行，也有人打道回府，更多的则是怨声一片。而心情慢慢平静下来的李维斯想起了曾有人传授给自己的一个“思考制胜”的法宝，那是一段话：“太棒了，这样的事情竟然发生在我的身上，又给了我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我。”

于是，他来到大河边，非常兴奋地不断重复着自己大声说：“太棒了！大河居然挡住我的去路，又给了我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我。”果然，随后他真的有了一个绝妙的创业主意——摆渡。没有人因为吝啬一点小钱而不坐他的渡船过河，因此，他人生的第一笔财富居然因大河挡道而获得。一段时间后，摆渡生意开始清淡。他决定放弃，并继续前往西部淘金。来到西部，四处是人，他找到了一块合适的空地，买了工具便开始淘起金来。没想到，没过多久，有几个恶汉围住他，叫他滚开，别侵犯他们的地盘。他刚想理论几句，那伙人便失去耐心，给了他一顿拳脚。

无奈之下，他只好灰溜溜地离开。好不容易找到另一处合适的地方，没多久，同样的悲剧再次上演，他又被人轰了出来。在他刚到





西部那段时间，多次受到同样的欺辱。最后一次被人打完后，看着那些人扬长而去的背影，他终于又一次想起他的“制胜法宝”：太棒了！这样的事情竟然发生在我的身上，又给了我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我。

他真切地兴奋地反复说着，终于，他又想出了另一个绝妙的创业主意——卖水。

西部黄金不缺，但自己似乎无力与人争雄；西部缺水，可似乎没什么人能想到它。不久他卖水的生意便红红火火。慢慢地，也有人参与到他的新行业，再后来，同行的人已越来越多。终于有一天，在他旁边卖水的一个壮汉对他发出通牒：“小个子，以后你就别来卖水了，从明天早上开始，这个卖水的地盘归我了。”他以为那人是在开玩笑，第二天依然来了，没想到那家伙立即走上来，不由分说，便对他一顿暴打，最后还将他的水车也一起砸烂。

在当时“没有法律，只有武力”的西部，李维斯不得不再次无奈地接受现实。然而当这家伙扬长而去时，他立即开始调整自己的心情，再次强行让自己兴奋起来，不断对自己大声说：“太棒了！这样的事情竟然发生在我的身上，又给了我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我。”

他开始再次调整自己注意力的焦点。他发现西部的人衣服极易磨破，同时又发现西部到处都有废弃的帐篷，于是他又有了一个绝妙的好主意，把那些废弃的帐篷收集起来，洗洗干净，就这样，他缝成了世界上第一条帐篷做的裤子——牛仔裤！从此，他一发而不可收，最终成为举世闻名的“牛仔大王”。



“牛仔大王”的精神乍听起来似乎有点像我们中国的“阿 Q 精神”。阿 Q 在鲁迅先生的笔下是一个含有贬义的悲剧角色。阿 Q 被赵太爷打了以后，背地里也曾高兴地说“儿子打老子”。在残酷的现实面前，也许他们都在运用同一个方法——精神胜利法。只不过阿 Q 的“精神胜利”只是为自己消极逃避现实找到了一个自我安慰的借口，而李维斯“精神胜利”之后，却立即将自己的注意力焦点完全专注于积极寻找改变现状的方法上。

在我自己的人生经历中，也曾多次面对各种挫折、逆境、低潮。

其中，令我印象最深刻的莫过于珠海创业的失利。1992 年下海经营房地产，到 1994 年，我公司的房地产合作项目投资已达几千万元。但公司最终还是没逃脱自 1993 年开始的“宏观调控”给泡沫中的房地产业带来的“厄运”，1995 年公司宣布破产。

另外，自大学毕业以后，我大概做过十几种不同的工作，总是东不成西不就。当过大学老师；做过公务员；做过舞厅串场歌手；当过小画匠；管理过菜场；下过农村；开过餐馆；做过流水线工人；搞过装修；搞过房地产；当过推销员……因为珠海事业的失利，1995 年年底背着一身沉重的债务和从朋友那里借来的一点点盘缠，来到了陌生的大上海，以求东山再起。

因为沉重的负债，我明白自己这辈子也许注定已无法靠“挣工资”的方式生活了。我别无选择，必须再创业。然而，无资金、无人际基础，举目无亲，甚至仅有的一点大学计算机专业技术都已荒废殆尽，可以想象，在当时，创业这条路对我来讲何其的艰难。所以，刚来上海的头两年，五次尝试白手创业均告失败。



到最后我连生存下去都成了大问题。那些艰难的日子，到现在我仍然记忆犹新：那几年中，我尝到了两年多搬十几次家的滋味。不是因为我喜欢搬，而是不得不搬。记得有一天晚上，从新客站回家，用尽身上仅存的5毛钱坐完一趟车后，已身无分文坐另一趟车。因此，不得不步行了两个多小时才到家。那一夜对我来说刻骨铭心，一路上我都在想那句话：太棒了，这样的事情竟然发生在我的身上，又给了我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我。

在这种艰难的时刻，我心里明白有两种东西我绝不能失去：一是身体，二是意志。如果身体垮了，我必完蛋；意志垮了，也是完蛋。对有近2000万人口的大城市而言，有你不多，无你不少，没有多少人会注意到你。

此时，我做了一个小小的决定，但这个小小的决定几乎改变了我的一生：开始练习俯卧撑。每天坚持练习，风雨无阻甚至包括生病期间。早晚各一次，而且每天必须增加一点。练习俯卧撑，既可锻炼身体又可以磨炼意志，一举两得。一年半后，我每天每次做俯卧撑可达600多次。可以想象，几百次撑下来，到最后每撑一次都是一次巨大的挑战，每次我都得咬紧牙关告诉我自己，坚持到底，坚持到底，坚持到底。

我会想象自己的每块肌肉像钢铁般坚强，想象自己的每根神经像钢筋般坚韧。

当我身处逆境时，几乎是一无所有，因此，此时强大的精神力量将决定一切。

李维斯之所以能成为“牛仔大王”，并非他没有挫折，没有低



潮。永远“积极思维”的李维斯也许能给我们一点启迪：成功者不是没有低潮，而是他们不让自己在低潮中待得太久。成功者永远找方法，只有失败者才会千方百计为自己的失败找借口。

人生旅途，挫折难免。如果你真的再次遇到那些挫折、失意乃至失败时，那就让我们一起像“牛仔大王”一样大声地对自己说：“棒了！这样的事情竟然发生在我的身上，又给了我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我。”

生活中，如果你真的遇到一些不如意的事，该怎么办？该怎样对自己说？

比如：坐车时，丢了钱包；出门时，遇到了坏天气；拜访客户，被赶了出来；见上司时，被臭骂了一顿；很长一段时间的努力，一夜之间付诸东流；突然遭受失恋的打击……

对挫折、失意、失败，快速自我调整心态最佳的办法就是，当它们来临时，请立即忘我地大声对自己的潜意识说一句：

太棒了，这样的事情竟然发生在我的身上，又给了我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我！

失败陷阱——如何避免陷入失败误区

之所以称之为“误区”，是因为它们从表面上看起来几乎是对的，并没有什么危险；但当你仔细一分析，它其实是一个陷阱。

没有一个人天生来就希望自己失败的，也不会有人天生就注定失败，只是他们在不知不觉中走进了失败的误区。

要避免失败的误区，请先弄清楚陷阱在哪里。

十二大常见的失败误区如下。

1. 成功是一件说不清楚的事

如果成功真的说不清楚，那如何有计划地实现成功？难道成功者都是稀里糊涂成功的？不排除有人稀里糊涂就成功了，如果你真的去模仿他的“稀里糊涂”，那么你失败的概率将会比成功的概率大一万倍！成功当然有规律。其实不是成功说不清楚，只是我们暂时还没弄清楚成功是怎么回事而已。

2. 成功是少数人的事情

这个误区中至少隐含着另外两个误区。

误区一：他用错了定义。最明确的成功定义是达成预期的目标。也就是说，只要你有预期目标，而且目标能达成，你就是成功者。衡量成功一般有三大标准：个人标准、他人标准、社会公认标准。

依社会公认的标准，可能真的是“成功是少数人的事情”，但依你个人的标准而言，其实人人都能成功。我们可以先选一个更能为自己带来自信心与行动的成功定义，而不是坐在那里为达不到社会公认标准而无休止地哀叹、抱怨、失落、迷茫、自卑。

人与人之间的差别，一开始仅在于思考问题方式的不同。错误的结果，一开始就源于选择了错误的想法。





误区二：就算成功真的是少数人的事情，那为什么不把自己纳入那些潜在的少数人之列，而是不由自主地把自己划归为多数人中的一员？

真正去做那些“少数”成功者们所做的事，你就一定可以成为他们中的一员。

3. 不以成败论英雄

有一个也许让你难以接受的观点：以上这句话在现实生活中有很大的片面性。

至少有两种人在骗你：第一种人是你自己。失败之后，自我安慰，认为“重过程，不重结果”，“努力过，就不会后悔”，“不在乎天长地久，只在乎曾经拥有”。第二种人是你的亲人、朋友、同事、上司、社会上的好心人等，这句话是他们对失败者常用的安慰言辞。他们出于好心，怕你因为受不了失败的打击而去跳楼。

成与败常常是同一过程，即跌倒了，爬起来，跌倒了，再爬起来……最后一次爬起来的人，人们就将这种人叫做“成功者”，不管他曾经失败多少次；最后一次不能爬起来，不愿爬起来，不敢爬起来，爬不起来的人，人们就将他们叫做“失败者”，不管他们曾经成功过多少次。要知道“适者生存，优胜劣汰”乃大自然法则之一。

成败虽然不是生命的全部，但生活在这个充满竞赛的时代，我们注定无处可逃。别无选择，再次爬起来吧，重新竞赛！即使我们跑不过他人，但一定要跑赢自己。



4. 人不为己，天诛地灭

记住，如果你仅仅为了自己，很多人都想“灭”掉你。

不可否认“为自己”是人类的天性之一，但将它放得太大就成了“自私”。如果你的自私是以占有他人的利益为代价的，那你将会失去更多。

有一样东西会越用越多，那就是爱与付出。

- 如果你很爱你自己，你至少愿意付出劳动，以获得应有的报酬。
- 如果你很爱你的家庭，你的付出将收获全家的幸福。
- 如果你很爱你的员工，你会有足够的力量排除万难去建设一家兴旺的企业。
- 如果你很爱你的事业，这个世界上会因为你的存在而使更多的人受益。
- 如果你很爱你的人民，你将愿意燃烧自己，因为你的付出与努力，你会被人民拥戴为“一代伟人”。

爱，是一种境界。爱，意味着无私付出。爱，意味着我们将会收获更多。

5. 枪打出头鸟

这句话保护了一大批精明人士免遭“枪打”，但同时也造就了无数弱者和懦夫。有人曾开玩笑地和我讲过一句话，他说：“在市场经济的大潮里，不是枪打出头鸟，而是钱打出头鸟。”虽然它有些片面，但是也不无道理。比如说，推销就是主动出头；做广告就

是主动出头；竞选就是主动出头。市场经济的本质特性就是竞争，竞争的本质特性就是主动地去获取主动权。

6. 我用不着靠他人，我靠自己吃饭

靠自己的本事吃饭，这句话本来是对的。但这里有一个前提条件，你想吃到什么样的“饭”？

仅仅靠他人的人，最终可能连饭都没得吃；靠自己的本事吃饭的人，解决温饱应该没有太大的问题。但如果你想吃上丰盛的“大餐”，靠自己一个人，恐怕就不够了。我们需要他人的帮助，我们需要合作，我们需要团队。

不要试图一个人去打赢一场足球比赛，不要试图一个人干完整个团队的工作。在今天这个复杂的商业世界，极少有人具有足够的脑力和精力一直唱独角戏，一直把一切都干完。就算你有勇气独自出征，可你的对手们都是团体作战；就算你是一位出色的猎手，面对无穷无尽的“狼群”，单枪匹马“跑单帮”，你能走多远？

7. 多一事，不如少一事

许多观点的对错都是相对的（包括本节的全部十二个被定义为有误区的观点），关键是不要将一个观念用错地方。

这里的“事”我们暂时假设它不是是非闲事。许多人都斤斤计较，不愿做分外事，于是他们常常也就得不到“分外”的锻炼、“分外”的机会，以及“分外”的回报。因此，他们一辈子也只能做他那一份小的可怜的“分内事”，以及得到那一份被自己一直抱怨“小



得可怜”的分内回报。

社会上确实一直流行一些顺口溜，比如：多一事，不如少一事；干多干少一个样，干好干坏一个样，干与不干一个样；多做多错，少做少错，不做不错等。可是我们是否意识到，那可都是些失败者的言论，你看看有哪一位真正的成功者是这样思考问题的？秉承这些观念的人，或者按这一标准评价他人的人（包括组织）迟早会掉进失败的深渊。

8. 从来不肯吃亏

如果你真的从来不吃亏，那到头来你吃的一定是大亏。

许多精明人士会振振有词地说：我不想吃他人的亏，我也不会让他人吃亏；我不让你吃亏，你也别让我吃亏。不肯吃亏的习惯，会让你习惯性地赚足每分便宜。让他人因为你而吃了亏，固然等于宣告你们友谊的终结；双方都不吃亏，当然也不能算错。但我们是否想更多的人都乐意更加长久地支持自己或与自己合作？

如果你能让凡是与你合作的人都能从你这里赚一分“便宜”，又会是什么结果？贪小便宜者往往要吃大亏。真正精明的人士不怕吃亏，吃得起亏，该吃亏的时候就要吃亏。

9. 追求即时回报

天底下没有白吃的午餐，当然也没有永远都不会有回报的付出。付出皆有回报，但是回报与付出之间可能有时间差、空间差甚至对象差。

回报不在今天、明天，也许在你现在还不能准确知道的后天。你今天在这家公司努力工作，也许没有回报，但因你努力工作准备了足够的能力，另一家公司开始重用你。

你对这个客户的超值服务并没有换回后续订单，但可能有别的客户因此而看到你的努力，主动地与你合作。

付出立即就有回报当然很好，但如果暂时还没有回报或暂时还没有达到你的“心理价位”，千万别忙着放弃。甜的果子，会回报给有足够耐心耕耘及等到“第28天”以后的人。

许多人会在追求即时回报中跌跌撞撞。这份工作稍不满意，立即去找另一份工作，再不满意，再找。最后成了人人皆嫌弃的“跳蚤”。这家公司老板没能很快重用自己，立即换个老板，再不行，再换……要知道日久见人心，你如此的“忠诚度”，谁敢重用你？

与恋人（或爱人）相处，因为一点小小的过节就放弃，转投到另一个人的怀抱，再不如意，再换……难怪你四处都找不到爱情。要知道不经历风雨，怎么见彩虹。

挖一口井，没有水；换一个地方再挖，还没有水；再换一个地方……找水的技巧不是到处乱刨坑，而是找准一个地方，只要深挖，一定有水。

10. 靠小聪明成功

靠小聪明能得一时之逞，靠小聪明能取得一些沾沾自喜的小资本，靠小聪明能比你周围的某些同伴做到好一些，靠小聪明能蒙得



过那些智商不如你的“笨蛋”们。也许你能蒙得了一个人一阵子，或者能蒙得了一群人一阵子，但是“民”意不可欺，“民”心不可违，你一定不可能蒙得了一群人一辈子。

所以，聪明不等于智慧。大智者，常若愚。

爱因斯坦有一个著名的成功公式：成功=1%的天赋+99%的汗水。

一定的天赋是要的，但最后起决定性作用的一定是那占 99% 的汗水。仅仅有聪明远远不够，因为在这个世界上跟我们一样聪明的人多如牛毛；在这个世界上比我们还要聪明的人还是多如牛毛；在这个世界上比我们还要聪明、而且还要努力、还要有智慧、还要有魅力的人依然是多如牛毛。

忘掉我们那些“小聪明”吧，其实，那算不上什么了不得的优势。

11. 强调客观

客观之所以为客观，代表它已是事实。既然是事实，代表不可改变。既然不可改变，强调它又有何用？此时，唯一应该强调的恰恰是我们的主观能动性，唯一值得强调的就是我们自己。

强调客观，本意也许是为了正确地解决问题，但是对大多数人而言，为解决问题找方法，远远不如强调“客观”而为自己找一个借口来得容易和简单。

强调客观，对于大多数人而言，顺理成章的结果就是屈服客观，逃避客观，抱怨客观。

比如，你几乎每天都能听到类似的抱怨声：都是产品不好，都是制度不好，都是上司无能，都是培训不到位，都是公司广告不够多，都是对手太强大，都是顾客太挑剔，都是环境太恶劣，都是大气候有问题，都是社会不公平，都是……

停止抱怨吧，抱怨他人与环境只能使我们精神颓废，因为我是一切的根源。

我们无法掌控风向，但我们至少可以调整风帆；我们可能无法左右事情，但我们至少可以调整心情。

事物的本身并不影响人，人们只受对事物看法的影响。

12. 渴求成功秘诀

成功根本就没什么秘诀，如果说有的话，那也是早已公开的秘密。

有人曾经追到泰国去向成龙请教成功的秘诀。成龙一出电梯，门口已挤满了要求签名、合影的影迷，他挤上前大声追问：“成龙，请问你成功的秘诀是什么？”成龙想了一下，很肯定地回答：“努力。”也许这位老兄会无比失望，因为关于“努力”这类的“秘诀”，他的耳朵都已听出老茧了。但成龙并没有欺骗他，“努力”确实是成龙的成功秘诀。

李嘉诚在他传记中也提到他成功最大的秘诀：勤奋与诚实。

其实，关于成功的所有秘诀，在小学之前我们的家长、老师就已经全部传授给我们了。



不要再去渴求什么秘诀了。

成功就是简单的事情重复去做。之所以有人不成功，并非他不知道或做不到，而是因为他不愿意做这些简单而重复的事情。而且越简单越容易的事情，人们也往往越容易不去做它。



第二章

自我管理



影响力黄金表——如何系统地进行自我塑造

行为科学研究得出结论：一个人一天的行为中大约只有 5% 是属于非习惯性的，而剩下的 95% 的行为都是习惯性的。即便是创新，最终也可以演变成习惯性的创新。

由此，足见习惯的力量。

一切的想法，一切的做法，最终都必须归结为一种习惯，这样才会对人的成功产生持续的力量。

另一个研究结论是：21 天以上的重复会形成习惯；90 天的重复，会形成稳定的习惯，即同一个动作。重复 21 天就会形成习惯性动作。同理，同一个想法，重复 21 天，或重复验证 21 次，就会变成习惯性想法。

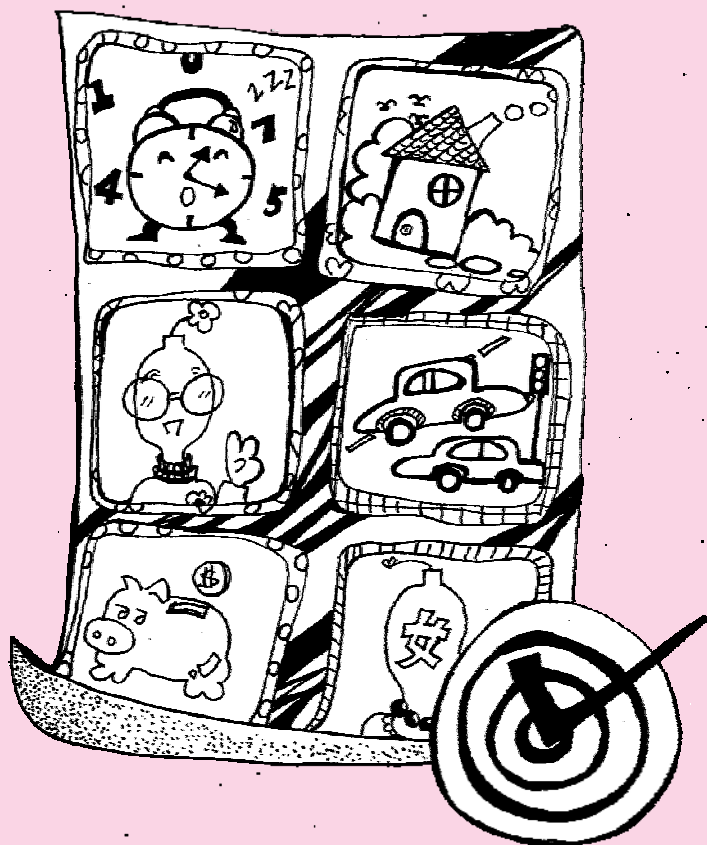
所以，一个观念如果被验证了 21 次以上，它十有八九已经变成你的信念。

习惯的形成通常分三个阶段。

第一阶段：1~7 天。此阶段的特征是：刻意，不自然。你要十分刻意地提醒自己改变，而你可能也会觉得有些不自然，不舒服。

第二阶段：7~21 天。不要放弃第一阶段的努力，继续重复，跨入第二阶段。此阶段的特征是：刻意，自然。你已经觉得比较自然，比较舒服了，但是一不留意，你还会恢复到从前。因此，你还需要刻意地提醒自己改变。

第三阶段：21~90 天。此阶段的特征是：不经意，自然。



其实这就是习惯。这一阶段被称为“习惯的稳定期”。一旦跨入此阶段，你已经完成自我改造。这项习惯已成为你生命中的一个有机组成部分，它会自然而然不停地为你“效劳”。

习惯构成性格，性格决定命运。

- 没有改变不了的习惯，只有你不怎么想改变的习惯。
- 没有改变不了的性格，只有你不怎么想改变的性格。
- 没有改变不了的命运，只有你不想付出更多的努力。
- 做一个计划成功者，去有计划地为自己塑造好习惯。

成功是因为习惯。一旦你养成了成功者身上所有的好习惯，你会发现自己不成功都很难。

习惯训练工具：影响力黄金表（见表 2-1）。

表 2-1 影响力黄金表

		成功一定有方法						
影响力黄金表		日	一	二	三	四	五	六

训练项目：_____ 开始日期_____年__月__日 签名：_____ 结束日期_____年__月__日

十余年来，此表经过我自己和盛世影响力教育训练集团成千上万名学员无数次的实践证明：简单易行，效果显著。影响力黄金表训练法已被申请专利，被喻为“价值百万的黄金训练法”。



影响力黄金表使用说明：

(1) “训练项目”是指你特别需要的某种观念、心态、习惯等，如说不可能、准时起床、每天做俯卧撑、不训斥下属、赞美他人、倾听……

(2) 此表每月一张，训练项目一月更换一次。

(3) 表中每个方格左上角中，请你自己填上当月相应的日期。

(4) 随时或每天睡觉前，在方格中用“×”或“√”记录一天的执行结果。

“√”表示已做到，包括刻意做的与不经意做的；

“×”表示未做到，包括没有做好的与没有做而事后意识到的。

(5) 每个“×”或“√”都会有一个故事，你最好另加注明，以便强化。

(6) 你可以自己动手将此表用夹子夹在一年的每个月的月历上，也可以把它用夹子夹在你每天都会使用的工作笔记本上，如本书稍后会提到的影响力效率手册；或者，将它做成单独的卡片，摆放或张贴在床头边、办公室屏风上，或者你每天都能很方便地看见并记录的地方。

畅销书《富爸爸，穷爸爸》有一著名观点：穷人之所以穷是因为他按穷人的方式思考问题，养成了穷人的习惯；富人之所以富裕，是因为他按照富人的方式思考问题，养成了富人的习惯。

成功是因为习惯，失败也是因为习惯。

那么，成功者的习惯是什么？许多著名书籍上曾告诉我们成功者应具备的好习惯，如美国著名训练专家史蒂芬·柯维（Stephen Covey）就认为高效人士应该具备7个好习惯：



- 操之在我。
- 确立目标。
- 要事优先。
- 双赢思考。
- 集思广益。
- 设身处地。
- 均衡发展。

现在，我向你推荐日常生活和工作中的 34 个好习惯。

- (1) 不说“不可能”三个字。
- (2) 凡事第一反应：找方法，而不是找借口。
- (3) 遇到挫折对自己大声说：太棒了！
- (4) 不说消极的话，不陷入消极情绪，一旦出现，立即正面处理。
- (5) 凡事先订立目标，并且尽量制作“梦想板”。
- (6) 凡事预先做计划，尽量将目标视觉化。
- (7) 六点优先工作制。每一分、每一秒做最有生产力的事情。
- (8) 随时用零碎的时间（如等人、排队时）做零碎的小活。
- (9) 守时。
- (10) 写下来。不要太依靠脑袋记忆，因为记忆的信息太容易由于更多新信息的覆盖而“健忘”。
- (11) 随时记录灵感。
- (12) 把重要的观念、方法写下来，并贴起来，以随时提示自己。
- (13) 走路比平时快 30%。走路时，脚尖稍用力推进；肢体语言健康有力，不懒散、萎靡。
- (14) 每天出门照镜子、给自己一个自信的笑容，并向自己伸

出一个大拇指说：你真棒！

(15) 每天自我反省一次。反省方法如《成功一定有方法》中介绍的清晨六问与静夜六思。

(16) 每天坚持一次运动，如慢跑 15 分钟，散步 30 分钟，跳操，做俯卧撑且每天增加一个，打太极拳等。

(17) 听心跳一分钟，指在做重要事前，疲劳时，心情烦躁时，紧张时。

(18) 开会坐在前排。

(19) 微笑。

(20) 用心倾听，不打断对方说话。

(21) 说话时，声音有力。感觉自己声音似乎能产生有感染力的磁场。

(22) 同理心。说话之前，先考虑一下对方的感受。

(23) 每天有意识、真诚地赞美他人三次以上。

(24) 及时写感谢卡，哪怕是用便笺写。

(25) 不用训斥、指责的口吻跟他人说话。

(26) 控制住不要让自己做出为自己辩护的第一反应。

(27) 每天多做一件“分外事”。

(28) 不管任何方面，每天必须至少做到一次“进步一点点”。

(29) 每天提前 15 分钟上班，推迟 30 分钟下班。

(30) 每天在下班前花 5 分钟做一天的整理性工作，如整理办公桌、整理文档、检查一天工作绩效等。

(31) 定期存钱。

(32) 节俭。“台塑大王”王永庆的名言：节约一块钱，远比赚



一块钱来得容易。节俭习惯的蝴蝶效应是：财富能被积累。

(33) 时常运用头脑风暴。

(34) 恪守诚信，说到做到。

如果你愿意坚持用影响力黄金表针对以上 34 点做一个为期 2 年的自我习惯训练，你将拥有以上全部的成功习惯。（注：有时候你一个月可以同时训练 2 个以上相关习惯）

2 年后，你一定会发现自己不成功也很难，因为你已完全习惯成功。

影响力效率手册——如何提高行事效率

效率管理的核心问题其实可以分为：目标管理、方法管理与时间管理。

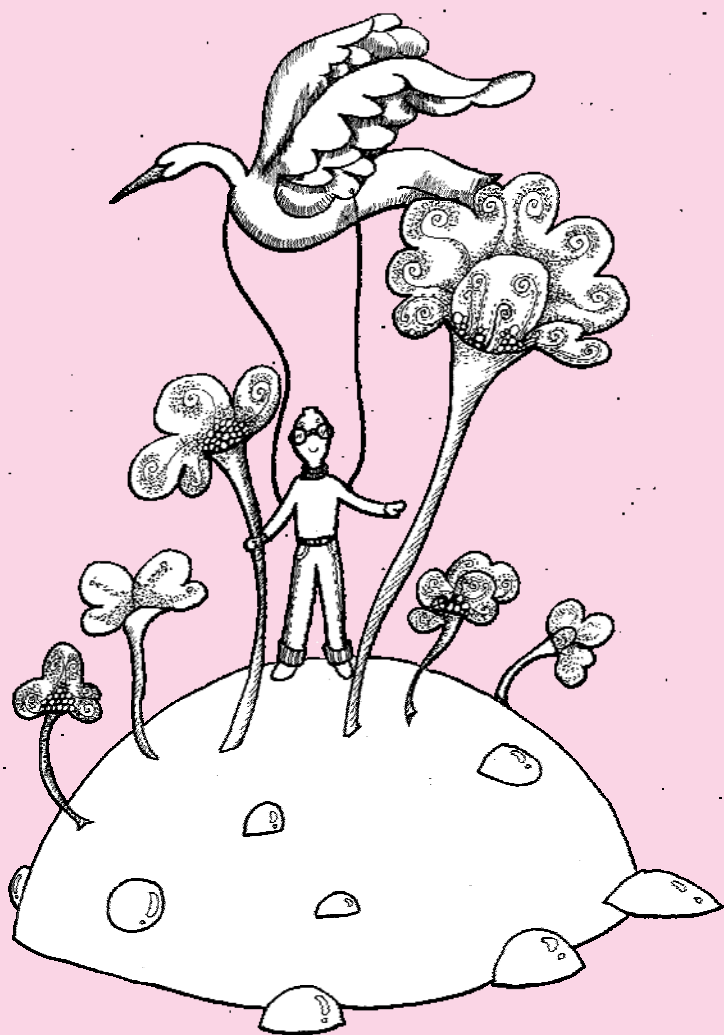
目标管理：是指做对的事情。首先必须保证前进的方向是正确的。如果方向都错了，跑得越快，错得越远。

方法管理：是指找到并使用对的方法。如果找不到最好的方法，或运用了错误的方法，一定创造不了最高的效率。

时间管理：是指用最短的时间或在预定的时间内，把事情做好。

所以，效率的定义可以简单理解为：运用对的方法，在最短的时间内把对的事情做好。

关于如何进行目标管理，建议你参阅《成功一定有方法》一书，因为该书用了整整一章的篇幅做了系统、详细的描述；关于如何找到方法，最高效的方法之一当然首推头脑风暴；这里仅分享时间管理的要诀。



六点优先工作制

该方法被管理界喻为“价值 2.5 万美元的时间管理方法”，几乎集各类时间管理方法之大成。

美国伯利恒钢铁公司总裁曾因为公司濒临破产而向效率大师艾维利咨询求助。近 30 分钟的交流中，前 20 分钟艾维利耐心地听完其焦头烂额般的倾诉，最后请他拿出一张白纸，并让他写下第二天他要做的全部事情。几分钟后，白纸上满满记录了总裁先生几十项要做的工作。

此时，艾维利请他仔细考虑，并要求他按事情的重要顺序，分别从“1”到“6”标出 6 件最重要的事情。同时告诉他，请他从明天开始，且每天都这样做：“每天一开始，请你全力以赴做好标号为“1”的事情，直到它被完成或被完全准备好，然后再全力以赴做标号为“2”的事，依此类推……”

艾维利认为，一般情况下，如果人们每天都能全力以赴完成 6 件最重要的事，那么他一定是一位高效率人士。

他请伯利恒总裁自己先按此方法试行，并建议他，若他认为有效，可将此法推行至他的高层管理人员，若还有效，继续向下推行，直至公司每位员工。

如果你或你公司的每位员工，每天、每分、每秒都在做最重要（即最有生产力）的事情，假以时日，可以想象，会有什么成就？

1 年后，作为此次咨询的报酬，艾维利收到了一张来自伯利恒钢铁公司的 2.5 万美元的支票。5 年后，伯利恒钢铁公司一跃成为当时全美最大的私营钢铁公司。



这一时间管理方法被管理学界喻为“价值 2.5 万美元的时间管理方法”。根据这一著名的管理案例，盛世影响力教育训练集团将其提炼为“六点优先工作制”。

人人都知道效率的重要性，人人都想提高自己的行事效率，然而为什么难以计数的人还是效率不高？

- 原因一：不知为何提高效率，即没有目标。
- 原因二：苦于不知从何下手。
- 原因三：方法不够简单方便，让人难以轻松应用。
- 原因四：不能坚持使用，没有形成稳定的习惯。
- 原因五：缺少适当的效率工具。

针对以上问题，盛世影响力教育训练集团的解决方案是：使用影响力效率手册。

它是盛世影响力教育训练集团依据多年实践开发的，拥有专利技术，含金量极高的著名效率工具。它的主体是一本可随身携带的行事笔记本。但它集目标管理、计划管理、时间管理、习惯管理于一体。除拥有一般笔记本的全部功能外，它还包括每天六点优先工作制的应用、12 个月的影响力黄金表的应用，以及一套基于潜意识学习理论应用的图形化的成功理念插画与高效率工作方法。

在影响力效率手册的 12 个月的月行事历中组合了影响力黄金表。它既可以让你一目了然地记录每天的重要事务，同时也可以帮助你轻松地自我训练出 12 个以上的成功习惯。

另外，该手册包含了六点优先工作制时间管理表，使你既可以



随意记录每天的工作笔记，同时也可以极其方便地按照价值 2.5 万美元的时间管理方法来管理自己每天的全部事务与时间，系统地提高自己的行事效率。

如果你暂时还无法使用影响力效率手册，你现在就可以自己动手，按照以下影响力效率手册的精神内涵改装你现有的笔记本。

按影响力效率手册方法行事，轻松做到让自己每一分、每一秒做最有生产力的事情。

不知不觉中，你就成为高效率人士，你的团队就会成为高效率团队。

长此以往，试想，你或你的团队将会拥有何等成就？

立即行动，现在就做高效人士！



小资料 影响力效率手册

专利号：02313558. 1

- 为你配备价值 2.5 万美元的时间管理方法。
- 让你轻松习惯每一分、每一秒做最有生产力事情的效率提升工具。
- 帮你潜移默化塑造 12 个成功习惯的自我训练工具。
- 将职业生涯规划系统分解为每天行动计划的目标管理工具。



时间管理——如何做好时间管理

首先申明，总是在“救火”，表明你的时间管理已很成问题。

除了六点优先工作制外，下列几个时间管理的观念可能会帮助你尽快从“救火队员”的困境中解脱出来。

“汝欲学写诗，功夫在诗外。”让我们好好修炼下列这些“诗外功夫”（见图 2-1），用以从根本上处理好“紧急事务”。

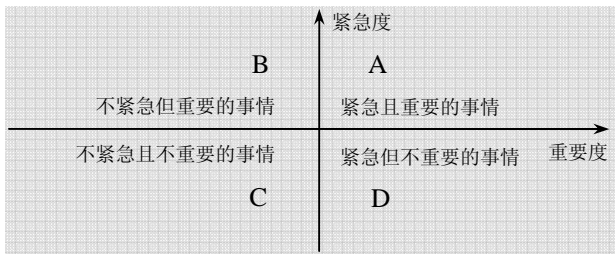


图 2-1 时间管理图

(1) 比较事情的紧急度和重要度，可将事情划分为 A、B、C、D 四类。

- A 类事情，如救火等。
- B 类事情，如学习、做计划、培育下属、思考等。
- C 类事情，如打发光阴的闲事，没有生产力的事。
- D 类事情，如有人闲来无事，为“三缺一”（打麻将、打扑克）而紧急召唤你。

处理原则是：

先做 A；再做 B；尽量放弃 C，并尽量少让 C 发生；D 虽然该去做，但要学会说“NO”。



如果同时有几件事都很紧急，当然先做重要的事情，尤其是核心重要的。考虑事情重要程度或优先顺序的最简单的方法是：比较一下不做或不能按时做好这些事时，看看哪件事的后果更严重些。后果严重者显然要先做。但比做“紧急且重要的事情”更重要的事是知道如何将重要的事情变成紧急要做的事情。

(2) 比做“紧急且重要的事情”更重要的是把重要的事情变成紧急的事情去做。

(3) 每一分、每一秒做最有生产力的事情。十几年来，在我用过的每个记事本首页上，几乎都写着这一句话。每当看到这句话时，我就会不知不觉地自问：什么事情对我来讲是最有生产力的事情，我现在手头的事情是最有生产力的事吗？如果不是，我该立即做何处理？

(4) 一日之计在于昨夜。请勤于计划。农业社会时代的时间管理观念告诉我们：一日之计在于晨。发展到今天的信息社会时代，强烈的节奏感告诉我们：早上才开始计划今天，已经太慢了。在昨天晚上之前，你就得把今天计划好。必要的情况下，你可能还得提前一周、一个月、一年乃至几年、十几年来计划今天。

(5) 好记性不如烂笔头。“写下来”是一个好习惯。准备一个记事本，将每天要做的事情详细填写在每天的位置上。每天上班前浏览一下当天的事务，这样将确保不会因为遗忘而手忙脚乱。遗漏、拖延常常使本不紧急的事情变得紧急。

(6) 尽量将每件事情一次性做对。快，并不代表成功；做错，只会离成功更远；敷衍，只会加重明天的负担。我们有太多的时间其实都被浪费在修改过去的错误上。



(7) 必要时，分解授权。为保证团队的高效率合作，你应该将能由他人替代做的事情尽量分解授权出去，而你将全力以赴去做那些他人无法替代你的更重要的事情。

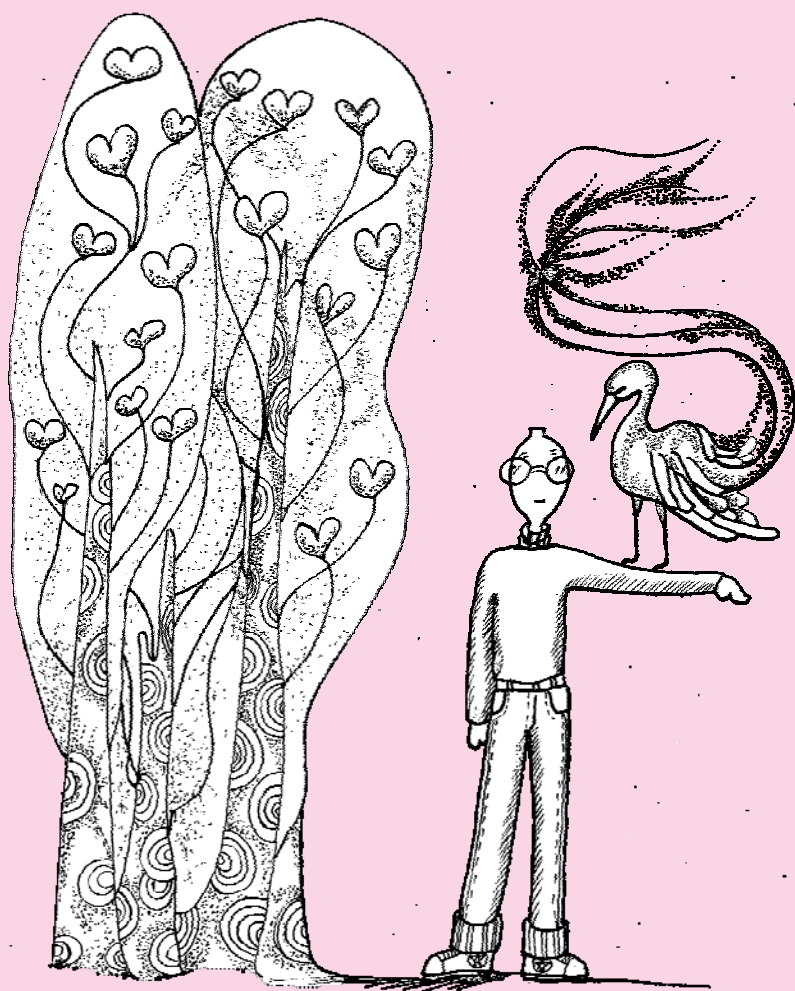
最优运筹管理——如何做出最优选择

陆博士曾是某巨型跨国文化公司的经理。他一生中有不少“第一”。他是中国最后一批知青；恢复高考后的第一批大学生；国内第一批硕士生；1986年，第一次出国浪潮留学德国，攻读博士；1990年，成为第一批在德国找到正式工作的中国留学生之一。1994年年年初他进入德国的一家世界最大的跨国文化公司，两年后，被派回到国内负责开发中国市场。

陆博士有一个社交圈：40多位留德回国的学友。刚回国的头几年他们几乎每月聚会一次。他清楚地记得当时大家都有一个共同的想法：不甘心为老外打工，将来一定要自己当老板。然而几年过去了，这些看起来都十分优秀的人却没有一个敢越“雷池”一步。再聚会时原来那些慷慨激昂的声音已不大听见了，取而代之的是大家都觉得现在这样活着挺不错。

他有一个老同学，原来在德国一家飞机制造公司工作，出入都是高级轿车代步，出差都住五星级宾馆。后来自己当了老板，突然间似乎开始“省吃俭用”起来，出差时再也不住五星级宾馆了，有时还会将就着随便住在同学家了事，他的整个行为似乎都变了。这件事令陆博士感触颇深：给人打工与自己当老板是完全不同的两种生活方式。





陆博士相信他的朋友们的智商都不低，各方面能力也不错，应该还有巨大潜能没有发挥出来，可以做更大的事业。他们其实都渴望“结果最优”，但是大家抉择时都在不知不觉中按“每一步最优”的标准，而非“总体最优”的标准行事。

运筹学中有一条基本原理，最优选择一般有两大标准：每一步最优选择和总体最优选择。但该理论证明每一步最优不等于总体最优，总体最优不一定每一步最优。最优运筹原理告诉我们，要创结果最优，应该每一步都按总体最优标准行事。

当然，除了每一步最优和总体最优外，通常还有第三种选择标准，那就是顺其自然，不做选择。这种标准我们称为“运气最优”选择。

人生就是一连串连绵不断的选择。陆博士坦言，以自己的智商与才能，应该说完全能自己做“老板”去成就一番更大的事业，但是他发现自己以及自己的那些朋友们似乎一直在做每一步最优，而不是总体最优的事情。

他认为，现实中绝大多数的打工者或经理人都是一种心态。他们都渴望总体最优，但常常按照每一步最优的标准选择行事。他们的具体表现为事事求稳，生活求安逸，不愿太冒风险，其结果最大的可能就是一生平平淡淡，或者即使能够“步步高升”，但相对于他们本身的巨大潜力而言，仍显得平平庸庸，做不到总体最优。

然而，绝大多数有成就的企业家们的思维方式常常是追求总体最优，因此他们的每一步选择在常人眼里似乎总不是最好，他们也会因计划不够周密或判断不够准确而常常大起大落。



许多人一开始坚持总体最优的标准，敢闯敢干，但多次失败后改变为每一步最优的标准，变得平平常常；也有许多人一开始坚持每一步最优标准，步步为营，后决定选择总体最优的标准，脱颖而出。

但对于那些运气最优思维者而言，现实的情况却常常不像他们估计的那样乐观，靠运气成功的结果是他们十有八九掉进失败的陷阱。

在人生的三岔口，人们可能因为运气而做出了正确的抉择，但运气绝不会帮他每一次选择都做对。人们常因抓住某次机遇而成功，也常常因为抓不住下一次机遇而失败。也就是说，作为随机成功者，他相信运气能帮他做出正确的选择；但作为一个计划成功者，他则坚信正确的选择会帮他带来好运气。

“凡事预则立，不预则废。”成功是因为计划，失败是因为不计划或计划不够周密。总体最优风险决策的风险可以被最大限度地降低，条件是你看得更远些，并不可省略周密计划这一关键性步骤。

人生的过程就是一连串绵延不断的选择过程。人生就是一连串的选择，无论如何我们都得做出选择，正确的选择使我们通向光明，错误的选择让我们通向陷阱。无论我们喜不喜欢选择，我们都得学会如何做出选择。因此，我们要选择一个好的标准来作为自己选择的依据：每一步最优？总体最优？随机选择？

选定我们的选择标准。因为不同的选择标准将决定我们有不同的生活方式。



古语云：“人无远虑，必有近忧。”为了创造最优的结果，让我们按照总体最优标准来谋划每一步。

T 型分析——如何深度分析问题

当对一个问题要做出最终决策时，你常常面临的是对最后所剩方案中的每个方案的取舍选择：“YES”或者“NO”。“选定”还是“放弃”的依据常常出自对这个方案自身的好处与坏处的对比，以及这个方案与其他方案之间优势与劣势的对比。

这种对比分析过程就是二元分析。为了更加直观及应用更方便，我们可以将它表示为 T 型分析。

T 型分析可以帮助我们深度分析对比每个方案，并最终能够清晰地帮助我们做出正确的选择！

生活中，我们每天都可能会遇到类似的问题，比如：

- 这两条件建议选哪一条更好？
- 这份工作我到底要还是不要？与另一份工作比较，我该选择哪个？
- 这两件事都很重要，我该先做哪件？
- 这笔生意能不能做？
- 我到底要不要嫁给他？是嫁给小张好，还是小李好？

此时，如果你习惯性地拿出一支笔、一张白纸，随手画一个 T 型分析表（见表 2-2），也许就能帮你快速理清思路，做出你真正想要的那一个正确的选择。

例如，A 方案与 B 方案比较，哪个方案好？

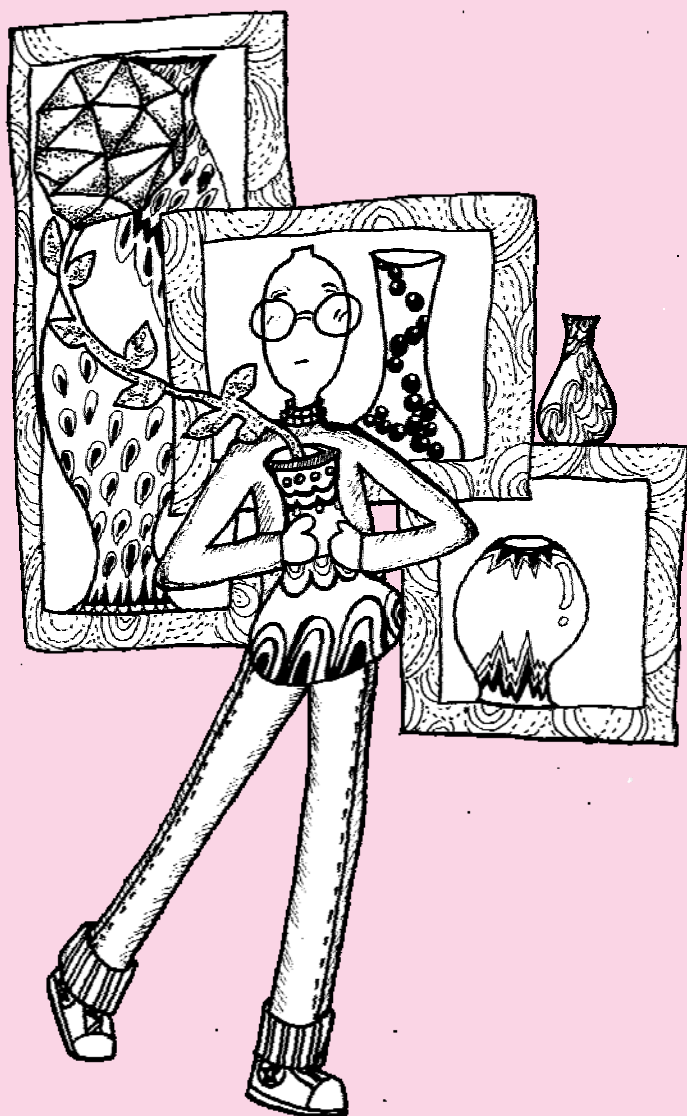


表 2-2 T 型分析表

A 方案		B 方案	
缺 点	优 点	缺 点	优 点
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.
⋮	⋮	⋮	⋮

再比如，这笔生意做还是不做？（见表 2-3）

表 2-3 做还是不做的 T 型分析表

不 做		做	
坏 处	好 处	坏 处	好 处
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
⋮	⋮	⋮	⋮

在营销活动中，著名的 SWOT 分析就是一个极好的 T 型分析的应用范例（见表 2-4）。

表 2-4 营销活动的 SWOT 分析表

	本公司（产品）	竞争对手（产品）
S（优势）		
W（劣势）		
O（机会点）		
T（制约点）		

T 型分析表中的“缺点、优点、好处、坏处”等栏中尽可能多地列出相应的答案，确保你对该问题的思考能保持足够的深度与广度。

面对任何需要决策的难题时，请习惯性地拿出一张白纸，顺手画一个 T 型分析表，做一次 T 型分析。

详尽地进行 T 型分析之后，你的选择相对就比较容易了。

至于最后的取舍抉择，我能给你的建议是：

（1）两害相权，取其轻；两利相权，取其重。

（2）或许解决这些问题的最终答案之间比较起来也没有绝对的好坏优劣之分，这时你得问自己：我到底想要什么？我的价值取向是什么？我认为什么才是第一重要的事？

（3）若此时，你仍然无法在两者之间选择，有必要提醒你，你也许应该考虑有没有第三种方案了。你应该能找到令你毫不犹豫就能选择它的第三种方案，因为它能集合其他方案全部的主要优点，而规避了它们所有主要的缺点。

关于能不能找到这样的第三种方案，请千万别说“不可能”。我们应该记住一个信念：不是不可能。这种更好的第三种方案一定存在，只是我们暂时还没有找到而已。



多权树——如何系统思考

在解决任何问题之前，一般都需要对这个问题做深入、系统的分析与思考。不应该总是让事情出现意外情况，到最后只能看天吃饭，靠运气成功。“意外”的潜台词其实就是分析不透，考虑不详，计划不周。

提高自己对问题系统思考与分析能力的又一高效训练方法就是，习惯性地按多权树模式思考与分析问题。

多权树法是盛世影响力教育训练集团的一个著名的问题分析方法。它的灵感来源于我在大学的一门计算机专业课“数据结构”。当遇到一个复杂的问题需要解决时，我的同事们（当然现在也包括我们的许多学员们）就会习惯性地说：“让我们先来画个多权树吧”。一棵大树抽象一下，变成如图 2-2 所示的多权树模型。

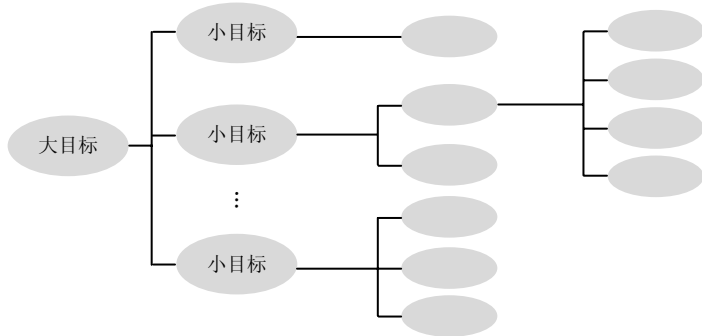
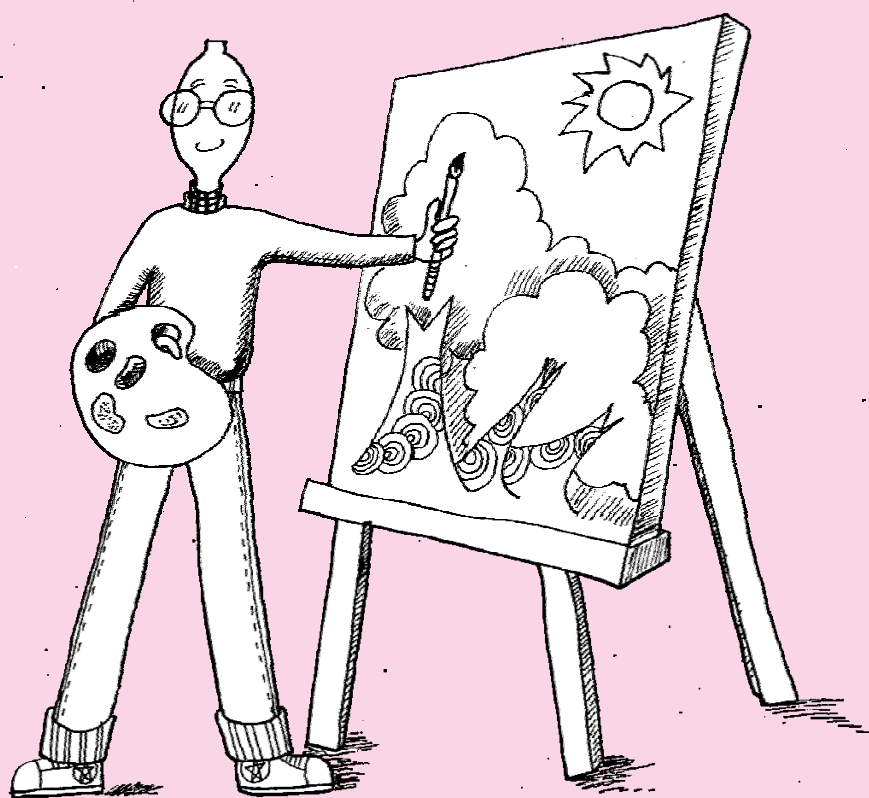


图 2-2 多权树模型





“树根”代表最终要解决的问题或解决该问题应该达到的总目标。

每一层“树枝”代表要解决上一层树枝所代表的目标的全部必要条件、充分条件及辅助条件。

分解“多权树”时，同一层树枝所代表的各个条件之间应满足两个核心条件。

1. 彼此互相独立

每个条件之间尽量不要出现逻辑交叉，即同一层条件之间应该是并列关系。不同层次条件之间也不要出现重复或重叠现象。

2. 条件完全穷尽

检查多权树分解是否充分、完全时，只需反过去，从“叶子”到“树枝”再到“树干”，不断问：如果这些小目标均达成，那么大目标一定会达成吗？若是，表示分解已完全；若不一定，则表明所列的条件还不够充分，应继续补充被忽略的“树枝”条件。

以制定目标系统为例。在多权树中，大目标与小目标的逻辑关系是：

- 小目标是大目标的条件。
- 大目标是小目标的结果。
- 小目标的实现之和，一定是大目标的实现。

下面，我们来演示一下多权树的分析技巧。

写下一个大目标，然后自问：要实现该目标的条件是什么？列

出所有的必要条件及充分条件。这些条件，其实就是达成该大目标之前必须首先达成的小目标。画出每个小目标，它们就是大目标的第一层“树杈”；接下来，继续自问：要实现每个小目标的条件是什么？列出达成每个小目标的所有必要条件与充分条件，变成各个小目标的第二层“树杈”……

依此类推，直到画出所有的“树叶”（即时目标）为止，才算完成该目标的多杈树分解。每个目标最后都可以被描绘成一棵枝繁叶茂的大树。

多杈树法有极其广泛的应用。稍加留意，不难发现现实中无数事例的内在结构都呈多杈树分布。

案例一：一个公司的组织结构（见图 2-3）

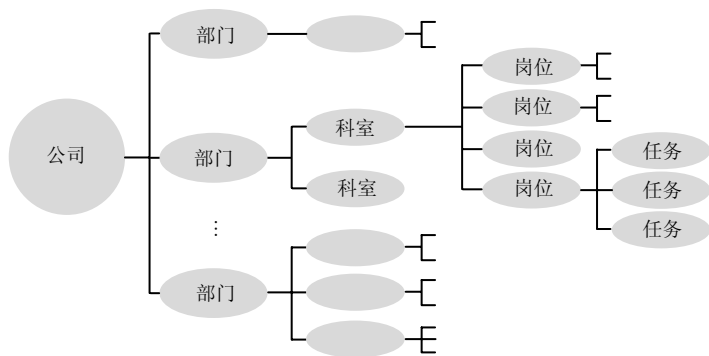


图 2-3 公司组织结构多杈树模型

案例二：一本书的大纲（见图 2-4）

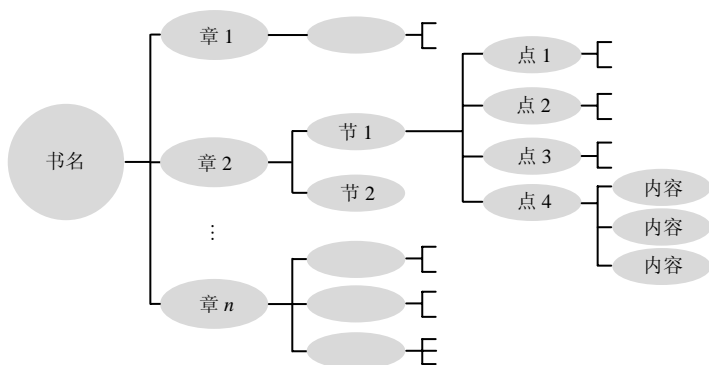


图 2-4 一本书的大纲多权树模型

案例三：业务指标分解（见图 2-5）

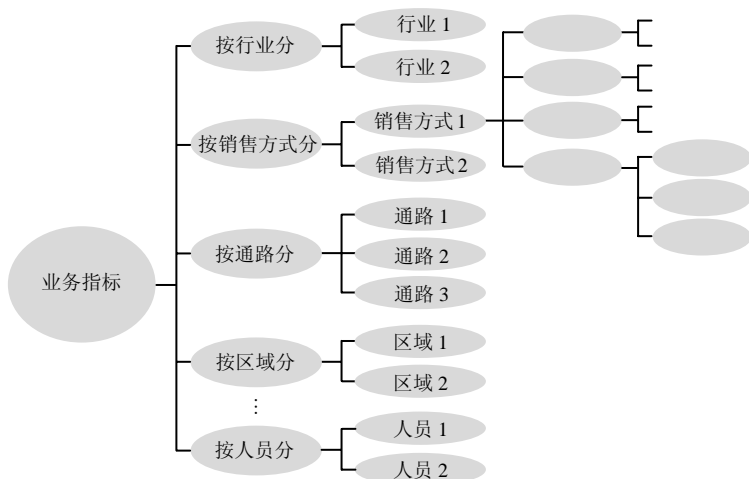


图 2-5 业务指标分解多权树模型

生活工作中，不管面对任何问题，都可以用多权树来辅助自己理清思路，找到系统的解决方案。

案例四：如何嫁一个如意郎君？（见图 2-6）

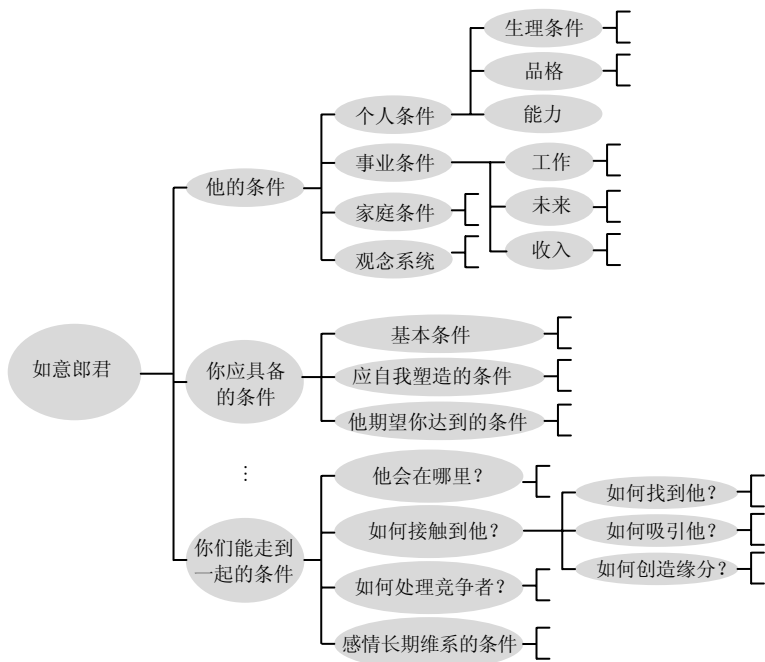


图 2-6 嫁个如意郎君多权树模型

！ 特别提示

不要轻信“婚姻是因为缘分”的观点。“缘分”就像机遇与运气一样，归根结底还是因为意愿、方法、计划、准备、能力（包括判断力）等各种自身因素的综合结果。

还有许多案例，也可画出多权树。如：

- 一套目标计划书。

- 如何升职。
- 如何激励下属。
- 一份市场策划书。
- 公司档案管理系统。
- WINDOWS 软件的文件窗口。
- 工厂车间流水线设计。
- 财务报表的结构。
- 一份报纸的结构。
-

（注：另外，与多权树法有类似之处，值得参考的著名分析方法还有：龟背图法、鱼骨图法、心灵地图法、麦肯锡的 MECE 方法等。）

多权树的案例无处不在。

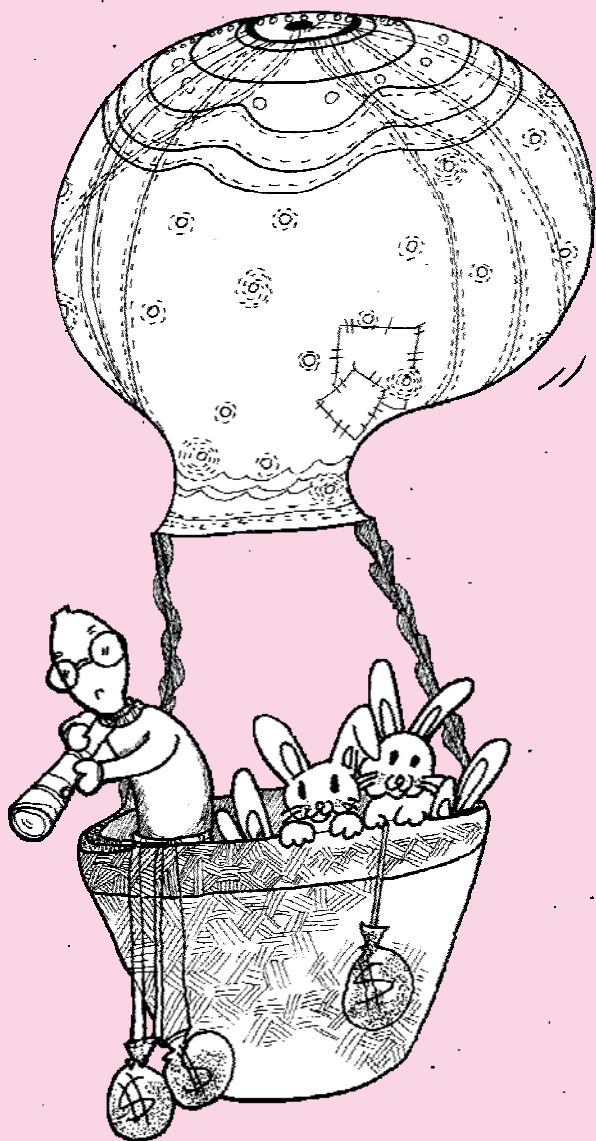
遇到任何需要解决的问题，如果你觉得解决它比较复杂的话，你就可以习惯性地给这个问题画一个“多权树”。慢慢地，你会很习惯用这种模式思考问题，而且，你会发现自己做事的全面性、系统性、周密性、计划性都已在不知不觉中变得越来越令人羡慕了。

橄榄球定律——如何有效放弃

橄榄球定律提示，有许多事物的分布规律呈如图 2-7 所示的橄榄球状。其中，

A 部分：是核心内涵，具有关键影响力，占 20% 左右。

B 部分：是对事情有相当影响力的内容，占 60% 左右。



C 部分：对事情有一些影响力，但它的作用比较有限，甚至小到几乎可以忽略不计，占 20% 左右。

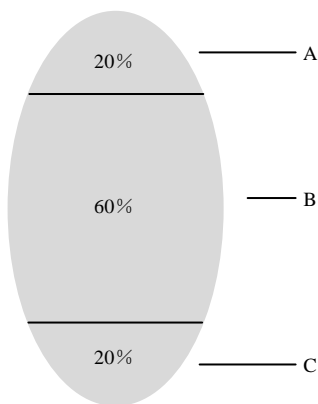


图 2-7 橄榄球图

橄榄球定律有些类似于二八定律，但它比二八定律更清晰地告诉我们如何处理问题。像二八分布现象一样，现实中呈现橄榄球分布现象的事例也是随处可见：

- 世界上 20% 最顶尖的人大约占有 80% 的总财富，但是最低层的 20% 的人所占有的财富几乎可以忽略不计。
- 你公司最优秀的 20% 左右的业务员，会完成公司 80% 左右的总业绩，但最糟糕的 20% 左右的业务员，几乎没创造什么业绩。
- 选举中，会有 20% 的人无论如何都铁定支持你，但另有 20% 的人无论你怎么努力做工作都铁定支持你的竞争对手，中间 60% 的选民才是你应努力争取的对象，不要错误地把精力浪费在错误的对象身上。

- 影响你公司产品销售的因素可能有几十种。其中，处于 A 部分 20% 的因素是具有决定性的；B 部分 60% 的因素你也应该关注；而至于 C 部分 20% 的因素，你就不能在它身上浪费太多的宝贵时间。

一件事情，你抓住 20% 核心要素，你就有 80% 的成功把握；要想获得更大的把握，你可能要付出一倍以上的精力去照顾 60% 的关联因素；要想计划到 100% 的把握，你得为最后 20% 的一般因素付出数倍以上的努力。

工程师都非常清楚所谓的“计算平方率”的内容。也就是，对于系统的每个组成部分（也就是问题中的每个增加的方程），所要求解决的系统的计算量的增加至少要高于方程数的平方。换句话说，如果你的问题的复杂性增加了一倍，解决这个问题所要耗费的时间会达 4 倍，除非你进行了某种简化。举例来说，我们的太阳系由几百万个物体组成，所有的物体彼此之间都有重力影响，但在分析行星运动时，天文学家是从忽略这其中绝大多数物体开始的。

就像大晴天出门逛街，虽然有突然下雨的可能，但如果你真的在行囊中装上雨衣、雨鞋等，你是不是会认为自己有点问题？

计划，非常重要；周密的计划，更重要。所有的计划百密一疏，等于没有计划。然而，也有人因此走向另一个极端：整天都在思考，整体都在计划，整天都在追求完美，乃至舍本逐末，而忘记自己的本来目的。

有时为了将事情做到万无一失，你必须做好准备为任何一个看似无关紧要的细节付出艰辛的努力；而有些时候为了效率，你完全可以对那最后的 20% 因素忽略不计。



橄榄球定律并非告诉我们不要去周密计划，而是提示我们在处理问题时，先解决关键性问题，而不是枝节问题。

比如，有人曾看见一只大雁在天上飞，于是开始思考大雁打下来后，是蒸着吃还是烤着吃，以及计划请哪些朋友来分享。等一切都想好，抬头看看天空，大雁已经不见了。直接深入问题的核心，应该先把大雁打下来再说，至于怎么个吃法，那不是现在就必须考虑的事。

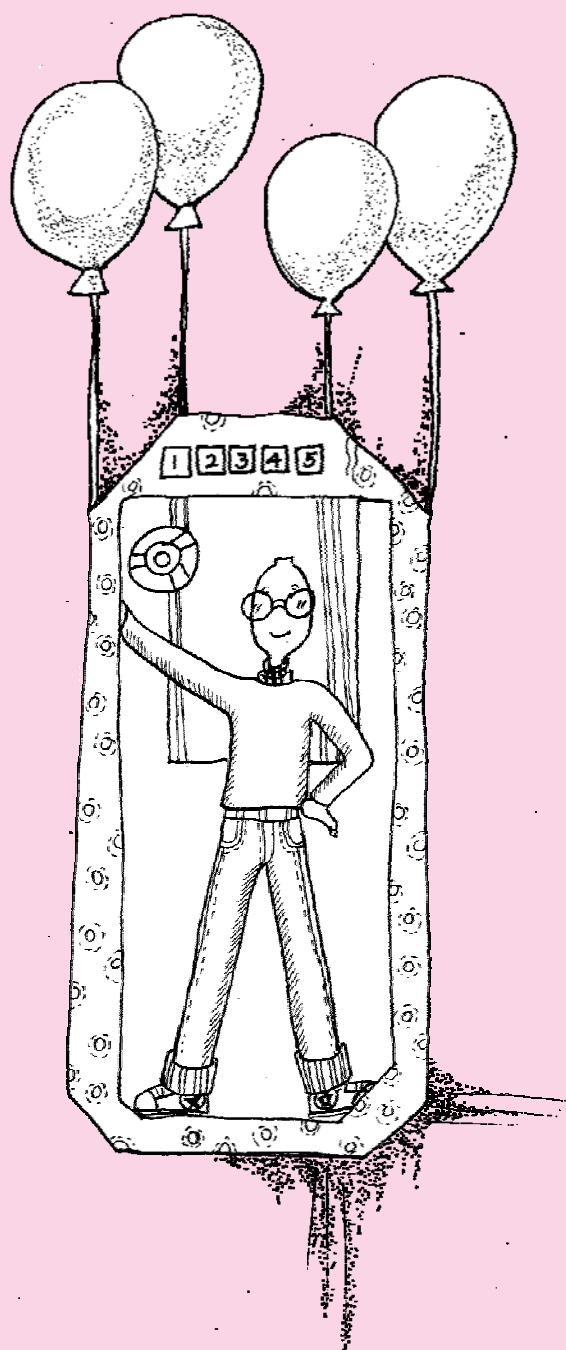
大部分时间我们应该直接深入问题的核心，而不是将所有问题做同样的考虑。尤其是可以暂时忽视那些作用不大的非关键性因素，避免走入死胡同。有时考虑过多会让你承担不必要的“负担”。

学会有效放弃那 C 部分 20% 的因素，以节省你的时间和精力，发挥最大的效能。注意：你不能按照二八定律忽视 80% 的因素，但你完全可以按照橄榄球定律忽视 20% 的 C 部分因素。

要更明智地工作，而不是更辛苦地工作。别试图分析所有的事情，跟你的问题相关的因素太多了。你也可以做出很多分析与努力，但这样会无谓地花费许多时间和精力，就像为了一把盐而去煮沸大海一样。

电梯测试——如何快速推销自己

想象一下，在摩天大楼顶层的豪华会议厅里，一家世界 500 强公司的十几位在华高层主管已围坐在会议桌旁边。今天他们要从最后的三家咨询机构中选择其中一家作为他们公司未来几年在华业务发展的咨询合作伙伴。你非常荣幸地被你公司推举为在今天这个



重要会议上的竞标发言人。现在一切准备停当，就等该公司的总裁了。这时会议室门被推开，总裁大踏步地走进来说道：“伙伴们，非常抱歉，看来今天我已无法参加这个会议了。总部急电召我前去参加一个紧急会议，我现在就得动身。”接着，他转过身来同你打了一个招呼，并问你：“不如我们一同下楼？电梯里我们还有点时间。”

你意识到这也许是你在该公司决策之前，能见到总裁先生的最后机会了。

坐电梯大约需要 30 秒的时间，这也意味着，在这 30 秒内你必须将你的意图说清楚，并且将你公司的解决方案推销给总裁，你能行吗？这就是世界上最著名的咨询机构麦肯锡公司常要求他的咨询顾问们必须做到的——“电梯测试”。

你必须对你自己的产品、服务、建议、方案等十分了解，同时也要对你的客户、投资者或者你希望能接受你建议的人等十分了解，以确保你能在 30 秒内清晰而准确地将自己推销出去。否则，就等你完全有把握做到的时候再去见你的客户吧。

- 剧作者在向好莱坞的制片人推荐自己的剧本时，常被要求“给我子弹”。30 秒内，这位制片人若能听到自己感兴趣的内容，那么剧作者就有可能得到一个进一步交流的机会，也许就能做成生意。
- 竞标大会上，众多投标者五彩缤纷的说明已使评委们都快麻木了。你走上演讲台后，是否有把握在 30 秒内让他们为之一振？
- 大师们在做方案之前，最关心的是“卖点是什么”。



- 能否吸引新闻记者的关注，取决于你能否在第一时间给他很多的“爆点料”，告知你的“新闻点”。
- 当你走进上司的办公室时，上司正在处理一大堆事情，上司看你一眼直截了当地问：“你的方案好在哪里？”
- 好不容易接通一个你一直想见到的客户的电话，还来不及等寒暄完毕，对方已开始说：“请问，你有什么事？”

任何客户都关心的首要问题是：“我为什么要你们的产品？”为了得到与客户的一次面谈机会，常常决定于开始的3分钟内你能否打动他。为了使他有耐心听到你这3分钟的解释，30秒内，你能否引起他听下去的兴趣？

所有的一切，都由不得你啰啰唆唆一大通。你必须意识到，无论制片人、评委、记者，还是策划师、上司、客户，都在对你做“电梯测试”。你只有30秒！在30秒之内，说出对方真正感兴趣的内容，吸引对方有兴趣接着往下听。

如果你有很多建议，就盯住其中最重要的3个建议，乃至其中最重要的一个建议。别去担心支持性资料，等你有时间再去谈它。如果你有很多话要说，而又只有30秒，那就说对方可能认为最重要的那句话吧。

当你站在电梯里面的时候，仅仅告诉总裁先生一点就可以了：“我们认为，如果你能按计划公开公司产品的部分接口技术资料，那将会吸引更多配套厂商加入，有利于扩大市场。3年内，贵公司的业务量可以提升200%。关于细节问题我们可以随后再讨论。祝你一切顺利。”



日本麦当劳大王藤田田曾接到一个来自美国的陌生电话：“我们发明了一项游戏，如果你能采用，它可在一年内让你的销售业绩提升 16%。我们的收费是 10 万美元。如果你有兴趣，我们可以专程飞往日本跟你解释。”藤田田接受了拜访并采纳了建议。这个游戏就是类似于今天的那个风靡全世界的“刮刮卡”有奖游戏。

如果有一份 DM 广告，封面只有一小段话：“为什么有人会比自己成功十倍，收入多百倍乃至万倍，难道真是他们比自己聪明那么多倍，运气好那么多倍吗？显然不是。那么，你想知道他们是如何做到的？”

这段文字是世界著名“纸上营销大师”亚布翰为一家国际训练机构做课程推介时所拟的广告名言。

当看到这段话，你是不是至少有兴趣翻开这份 DM 看一看后面的资料，看看里面说的是不是真的？

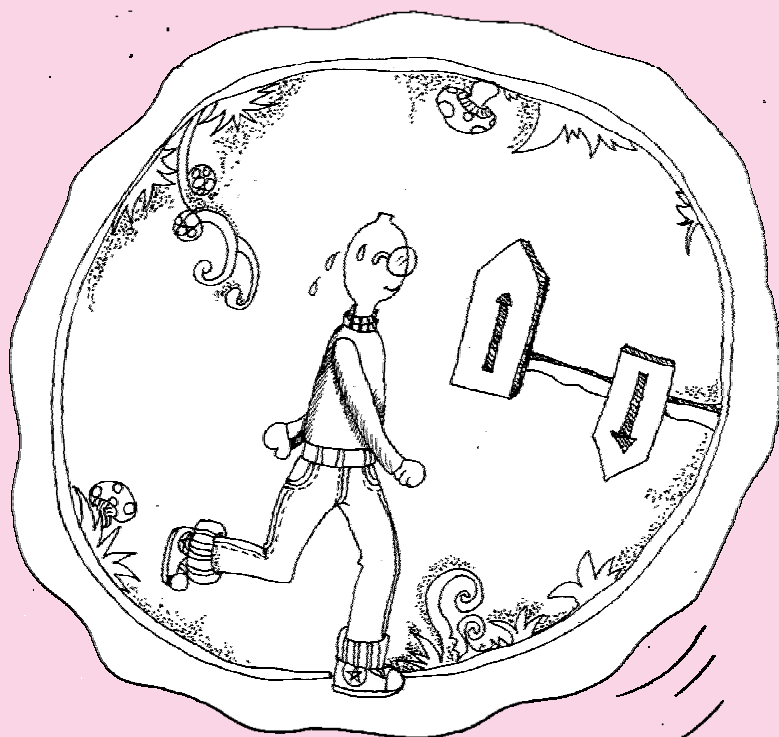
许多公司都在采用电梯测试的方法或类似的方法来训练业务人员及公司的管理人员。试想一下，如果你的业务人员都能在 30 秒以内向客户清晰并准确地介绍你们的产品，公司的销售业绩会不会在不知不觉中扩大？



特别建议

当你想向他人推销自己时，先为自己做几次电梯测试。如果我们能通过电梯测试，我们就能在最短的时间内，轻松地把自己或自己的产品推销出去。





第三章

人 际 沟 通



出“4”准则——如何与人相处

在我的一个训练课程中，有一个寓意深刻且非常精彩的教学游戏叫“快乐的大转盘”。游戏的目的是：学员通过热闹的游戏，潜移默化地感悟出如何与人相处的真谛。

所有学员被分为两组，起初学员并不知道游戏要告诉他们什么，他们只知道游戏规则：当两人见面时，每人都同时向对方打出一个代表自己希望与对方以何种见面礼节相见的手势。

出1个手指头，代表自己想与对方的见面方式是“点头”；出2个手指头，代表自己想与对方的见面方式是“握手”；出3个手指头，代表自己想与对方的见面方式是“握手的同时，自然地拍拍肩膀”；出4个手指头，代表自己想与对方的见面方式是“拥抱”。

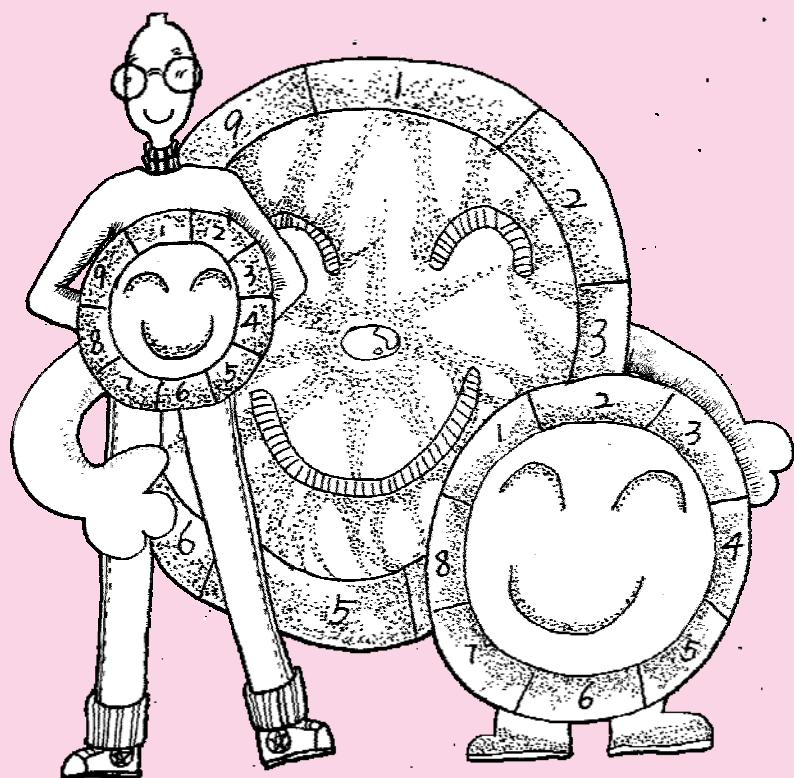
若双方所出的手势不一致，以小的手势为准。也就是，一方出“3”、另一方出“2”时，则双方完成“2”的见面礼。

游戏规则看似十分简单，但十分有趣。随着游戏的进行，在热闹的表面下，学员的心理会发生十分微妙的变化。

起初彼此因为不知道对方会出几，为了不让自己太尴尬，多数都试探性地出个“1”，互相点点头。随着不断变换新的对象，慢慢地，有人开始出“2”或“3”，偶尔也会有人斗胆出个“4”。

全体人员在大转盘一轮一轮的转动中，内心也在不断地“挣扎”，琢磨着每次对方会出几，自己到底该出几。每次游戏的结局几乎都是同样的：自然而然地大家最后都会互相出到“4”，即全体





互相拥抱。游戏在极其热烈的气氛中结束。

与陌生人互相拥抱，对于没有这种传统礼节，但同时又有着含蓄、内敛、不愿打开心门的深厚传统文化的大多数中国人来讲，是一件需要一点勇气才能做到的事。

尽管有相当一部分人在出“4”及完成“4”号见面礼节时的确有些不好意思，但其实在整个游戏过程中，尤其是在游戏结束时的表现可看出，每个人的潜意识里最真实的感觉都是渴望彼此能以“4”相见。只不过绝大部分情况下人们更希望的是对方先出“4”。

有一条人际准则是人们司空见惯的：**他人怎样对待我，我就怎样对待他人。**

- 如果你对我热情，我也热情待你。
- 如果你敬我一尺，我也敬你一尺。
- 如果你对我不仁，那么就别怪我不义。
- 如果你对我出“4”，那我也会对你出“4”。

在游戏中你能明显感受到，如你秉持的是这条与人相处的准则，你虽然没什么错，但可以肯定也不怎么对。因为你完全是被动的，你的一切情绪在不知不觉中完全受制于他人怎样待你。

可怕的是，根据这一准则，人们会自然而然演化出另一准则：**估计他人会这样对待我，于是，我就这样对待他人。**

让我们试着演绎一下这种思维方式的结果：估计他人会热情待我，于是，我准备热情待他。但你可能不幸正碰到一个估计错误的事实：对方并未表现出你期待的“热情”，你领略了一次什么叫做“受伤”。于是，下一次当你面对某一新对象时，为了防止再次被“伤”，你的处理原则十有八九是收敛起自己上一轮的“热情”，将



“无情”赠送给即将要面对的下一位。此时，你的习惯性思维模式是既然“你”（尽管已不是刚才的同一个“你”）上一次这样待我，那么下一次也就别怪我对你不客气啦，忍耐是有限度的。再接下去就该轮到对方也这样思考了……冤冤相报，何时是了？

更极端的情况是：怀疑他会“害”我，先下手为强，把他先“害”了再说。比如，刚才的游戏中，许多人都是这样思维的：怀疑对方不会出“4”，我还是先出个“2”再说吧；我本是想出“4”的，但如果他不出“4”，那该多尴尬，与其这样，还不如少出一点吧。有意无意中已先把“痛苦”给他。

事实上人与人之间的不信任、隔阂、冷漠、倾轧、抱怨、成见、封闭、仇恨，大多数都源于这一条人们常用的准则！

难怪人们常慨叹：“做人难哪！”

游戏结束后，从所有学员的分享中，我们能明显感受到大家共同感悟出人生真谛：

“痛苦”地计算着到底出几，根本就逃不脱“痛苦”的结局。要想“跳出三界外，不在五行中”，唯有秉持出“4”准则：根本就没必要费心去计算、揣摩对方出几。如果说要费心去揣摩的话，那也让对手去揣摩好了。随便他出几，反正自己都毫不犹豫地出“4”就是了。

当对方出“4”时，其实隐含地代表着他对你的理解、重视、欣赏与接纳，而这恰恰是每个人在与人交往时的内心需求。出“4”，是游戏中彼此见面时人们内心真正希望的最高礼节。其实，它也自然而然地隐含着与人相处的最高境界——出“4”准则，即：

希望他人怎样对待自己，自己就怎样对待他人。

- 希望他人热情待我，我也主动热情待人。
- 不希望他人这样待我，我也不要这样待人。
- 永远不希望他人害我，我也永远不想去害人。
- 不管他人能否热烈响应，我仍然会热情，因为，无论何时何地，我的内心仍然希望他热情待我。于是，按照这一内心标准，无论对方如何，我下一次的选择仍然是热情待他。

同理心——如何达到与人心灵默契

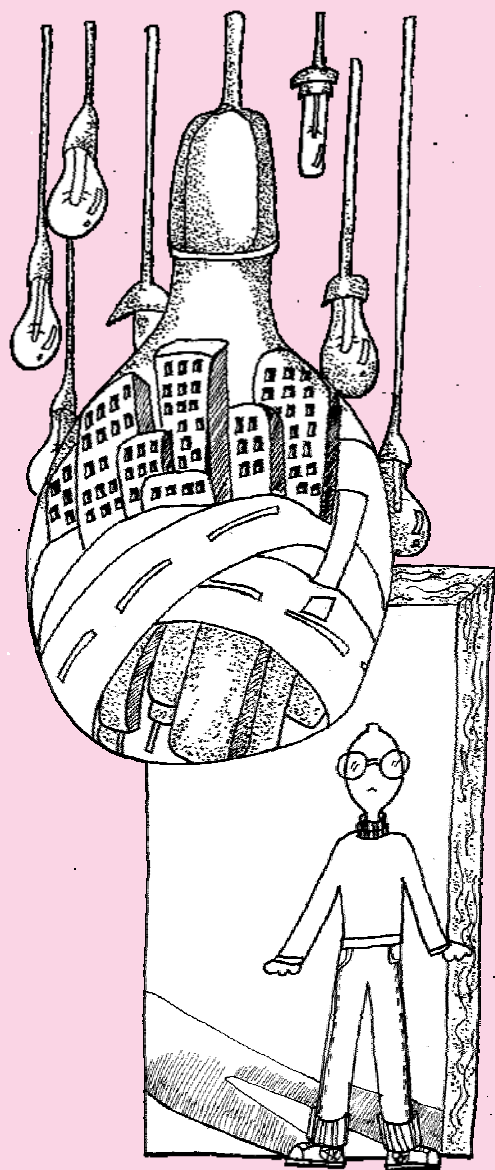
事业和心情虽然是两个完全不同的概念，但是作为一个有着复杂情感因素的人，许多时候，人们发现心情与事情常常交织在一起。当一个人的心情没有处理好时，关于他的事情也常常处理不好。反之亦然。如果心情处理好了，接下来的事情就容易处理多了。

所以，同理心认为，高效的处事准则之一是：先处理心情，再处理事情。当然，同理心并不否认特殊情况下（如紧急事故发生），人们先处理事情，再处理心情。但同理心认为，此时人们共同的心情恰恰就是立即先处理好事情。因此，这样处理依然符合这一准则。

另一些时候，要想处理好对方的心情，却往往可能要牺牲掉你的立场。同理心认为，你没必要放弃你正确的立场而去迎合对方的心情。它认为在两者之间还有更好的解决方案，即另一高效解决问题的准则：立场要坚定，态度要热情。

同理心定义：站在当事人的角度和位置上，客观地理解当事人





的内心感受及内心世界，并同时把这种理解传达给当事人。

同理心是一种与人交流的心理技术。它的目的是沟通的一方通过采取“先处理心情，再处理事情”的方式，以最快的速度与另一方达成共识，并最终将事情处理好。

同理心主要是指受话方对表达方做同理心，或者可以理解为观察方对表现方做同理心。

从同理心的定义中发现，应用它只有两个非常简单的步骤。第一步：辨识，即分辨出当事人的内心感受。第二步：反馈，即将此辨识反馈给当事人，以让对方知道你已经明白他的感受。

与同理心相比较而言，我们常说的“换位思考”原则与其最大的差别是：“换位思考”仅完成第一步辨识，而同理心除了完成第一步外，还要完成“反馈”步骤。

同情心与同理心亦有本质的分别：同情心代表完全同意对方的观点、感受，而同理心只是对对方的感受做出反馈，但并不一定意味着倾听者赞同当事人的观点与行为。

同理心认为，人们表现心情有一定的规律，即当受话方对表达方的言行采取“LL、L、H、HH”四种不同的反馈方式时，表达方的心情也会出现相应的完全不同的感受。

LL：错误的方式，会得最低分。

作为受话方如果对表达方予以取笑、嘲讽、打击、强行制止表达、挑剔、忽视等，会致使表达者心里有受伤害的感觉。此时会造成双方沟通困难，十有八九处理不好接下来的事情。

L：没错，但也不是怎么对的方式，可得低分。



作为受话方，你仅仅是处理了事情而明显遗漏了对方的感受，如仅仅是直接给予对方忠告、建议、提出问题；或者仅表示抱歉，而照顾不到对方希望你改进的心情；仅仅按照对方的表面意思办事，而不能理解并反馈其实际意图等。

此时，会致使表达者觉得不被理解，有交流挫折感，这会造成双方的沟通障碍，事情往往也处理不太好。

这种处理方式对于受话方而言，也许并不能算错，但可以肯定他也不怎么对。

H：正确的方式，可能给高分。

受话方能准确辨认出并且能准确地反馈出表达方重要而明显的感受，此时的结果是表达方觉得被人了解，非常乐意继续与受话方交流。通畅的沟通和良好的心情会使事情较容易处理。

HH：高明的方式，可得最高分。

当受话方能够敏感地觉察到并艺术地反馈出超越对方明显感受的隐含感受，如各种复杂感受中的潜在感受、潜在需求、潜台词、潜意识、暗示等时，会使表达方认为双方心灵相通，高度默契，有知音知己的感觉。此时，表达方将非常乐意接纳受话方，接下来，乐意去处理受话方期望处理的事情就变成自然而然的了。

通过以下几个案例，让我们来试着感受一下“LL、L、H、HH”的非同理心方式与同理心方式有何不同。

例一：你们的東西怎么这么贵？

LL：“贵，你就别买。”（嘲讽）

L：“很抱歉，价格是公司规定的，我也没有办法。”（仅表抱歉）

H：“噢，是吗？”（重要感受：顾客有高见要发表，并且希望你能够听听）

HH：“对对对，你的眼光真好，一眼就看到了我们最新款的产品。”（表示你对他独到的眼光的欣赏，被人欣赏是绝大多数情况下人们的潜在感受与需求）

例二：有人叫了你一声。

LL：不予理睬。（忽视对方）

L：表情较严肃地：“噢，有什么事，请说吧。”（仅处理事情，提问题与建议）

H：立即应一声。（反馈出最明显的感觉：希望听到回答）

HH：非常热情地回应一声：“哎，有什么好事找我呀？”（反馈出对方潜在的希望你对他这次交流意愿表示强烈兴趣）

例三：交谈中，对方看了好几次手表。

LL：你毫无觉察继续说话，对方已心不在焉。（忽视对方）

L：“不好意思，可能还要占用你一点时间。”（仅表抱歉）

H：“你还有别的事，是吗？”（意识到对方希望你结束交谈的感受）

HH：立即回馈：“不好意思，打扰你这么长时间。你好像还有别的安排，那么我改天再来向您请教吧”。（多次看表的



潜台词就是希望尽快结束这次谈话)

仔细品味一下，以上几个案例四种不同的反馈方式，会给双方进一步的沟通带来什么不同的结果？

同理心的应用，几乎无处不在。

它至少可以给你带来以下好处：

- 尊重他人，满足对方心理需求。
- 化解人际矛盾，融洽人际关系。
- 消除逆反情绪，解除沟通障碍。
- 增加专业风范，展示人格魅力。
- 使对方非常乐意接受自己，有利于快速形成共识，解决问题。
- 无须用任何金钱投资，具千金难买之效。

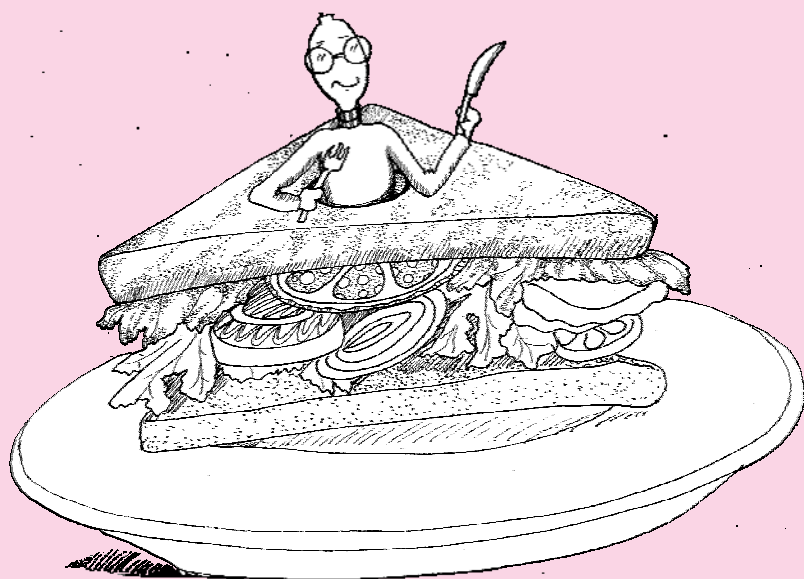
下列几个案例，你是否乐意试着做一次分析，分别找到从“LL”到“HH”的不同应答方案，并再次品味一下同理心的魅力？

- 有人讲完一个笑话。
- 下属向你汇报工作进展。
- 顾客打来一个怒气冲冲的投诉电话。
- 一个一向表现良好的员工突然抱怨多了起来。
- 进门时，发现妻子或丈夫对你爱理不理。
-

三明治法——如何把握与人沟通的技巧

沟通的定义：

为了达成共识，双方通过互动的方式进行双向交流的一种过程。所以，构成沟通的三大要素为：



- 双方。表达方和受话方。
- 双向。表达方和受话方的角色互相转换，即受话方将自己摆放到表达方的立场当中，表达方站到听受话方的立场上。
- 以达成共识为目的。

！ 特别提示 用心沟通

任何沟通技巧的应用，都应建立在真诚的基础上。真诚的技巧我们可称之为艺术，不真诚的技巧可称之为权术。

关于教授人们如何掌握沟通技巧的书籍随处可见。只要走进一家稍大一点的书店，你几乎都可以找到十几本或几十本相关的书籍。它们中的每条内容，我认为都值得参考借鉴，可是，你是否觉得正是因为信息太多，反而使人无所适从？我对此深有同感，因此，我一直试图能找到一种最简单、最易操作的方式，来涵盖它们。

我认为有一句话几乎可以做到这一点，而且还可以将它看成是衡量一切沟通技巧的最高标准：

- 说者，说到听者想听。
- 听者，听到说者想说。

作为表达方，如果你说到对方都不想听下去，表明你的表达已有问题，因此恐难达成你期望的共识目的；作为受话方，如果因为你听时表现不好，而使对方没有兴趣再跟你说下去，表明你的倾听已有问题，因此当你转换成表达者角色时，恐怕对方也将难以接受你，与你达成共识。



如何做到“说到听者想听”？

(1) 弄清听者想什么，说对方感兴趣的东西。如：

- 认同、赞美、鼓励、欣赏、关心对方的话。
- 对方正需要的信息资料。
- 对方期望听到的解决问题的方案，而非问题本身等。

(2) 以对方感兴趣的方式表达。如：

- 不批评、不指责、不抱怨。
- 保持热情、风趣、幽默。
- 以提出问题代替批评或命令。
- 有相反意见时，尽量不要当场顶撞。
- 三明治法（下面将谈到该法）等。

(3) 注意表达的时机与场合。如：

- 当对方有需求时，才推销你的想法。
- 到什么山头唱什么歌，场合不同，表达的方式与内容也要进行相应的变化。
- 表扬时，请尽量公开；批评时，请尽量私下。

如何做到“听到说者想说”？

(1) 认真地倾听对方谈话。

(2) 不要轻易打断对方的谈话，不要急于发表自己的看法，尤其是不同的看法。

(3) 对对方谈话内容表示强烈的兴趣。当你学会对他人感兴趣时，你会很容易吸引他人对你感兴趣。

(4) 专注。不可一心二用，不可手头兼做其他事。

(5) 适时鼓励对方继续表达。如适时加入一些类似于“好、行、



对、是的、不错、太棒了、没问题、噢、是吗……”简短而肯定的话语。

(6) 保持积极倾听的肢体语言。如：

- 不时点头。
- 不时目光与对方保持接触交流。
- 有兴趣的眼神。
- 保持面部的表情微笑、专注、沉思等。



特别推荐 三明治法

就像“核心内容”夹在中间层的三明治，当向他人提出建议尤其是批评性建议时，为了让对方能接受，表达者最好在表达自己的核心意见之前，先对对方的相关方面展示认同。意见表达完毕，别忘了给予他希望与鼓励，以使他保持信心与愉悦的心情，不至于有挫败感。

直接式批评，也许并没有错，但也不对。因为为了达到对方真正接受的目的，你完全有比直截了当批评更好的方法，如三明治法（见图 3-1）。

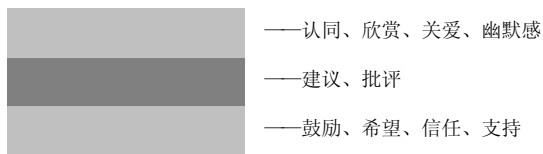


图 3-1 三明治法图

请尽量用表扬或鼓励结束你的批评。就像药，目的都是为了治好病，但为了让病人更容易吃下去，药的外面常常先裹上一层糖衣。



例一：批评某君上班迟到。

- 常见方式：“你怎么最近总是迟到，什么意思呀？看来我不罚你还不行了。我警告你，以后别再让我逮着。”
- 三明治法：“你一向表现都不错的，最近怎么啦，总是迟到？”（听他解释）“按规定给你的这一点惩罚，对我来说也是不得已。拜托以后别让我太难做了，好不好？”（微笑、鼓励、信任的眼神，并拍拍对方肩膀）“多帮帮忙。如果有什么困难，请尽管向我提出来，我一定尽力帮你。”

例二：向下属推销新的工作任务。

- 常见方式：“各位，虽然上一阶段大家做得不错，但是希望大家不要有自满情绪。下一阶段任务将会更重，大家千万不要松懈。”
- 三明治法：“上一阶段的战役，大家打得太精彩了，我们这个团队真令人自豪。按理，我本应该让大家好好休整一下，可是市场战机稍纵即逝，下一阶段，我想更是一场硬仗。依现在的形势看来，正是考验我们的持续作战能力的阶段，我愿全力支持大家，将与大家一起继续并肩战斗。大家有没有信心？”

！ 特别提示

在你的生活与工作中请多用三明治的方式与人交流，然后再试着好好享受一下它的魅力。



7YES 步骤——如何使他人赞同你的主张

从对方的角度看事情，想想你的主张对他有什么好处。值得借鉴的方法如下。

1. 尊重对方的意见，千万别说“你错了”

否定对方的主张，最容易招致对方否定你的主张，毕竟，在这个世界上秉持“他人怎样对待我，我就怎样对待他人”行为准则的人仍为大多数，而能修炼出“4”准则者仍然不太多。

2. 以“我们”代替“我”、“你”

“我们”可以轻而易举地消除“我”和“你”之间的心理距离，体现强大的亲和力。

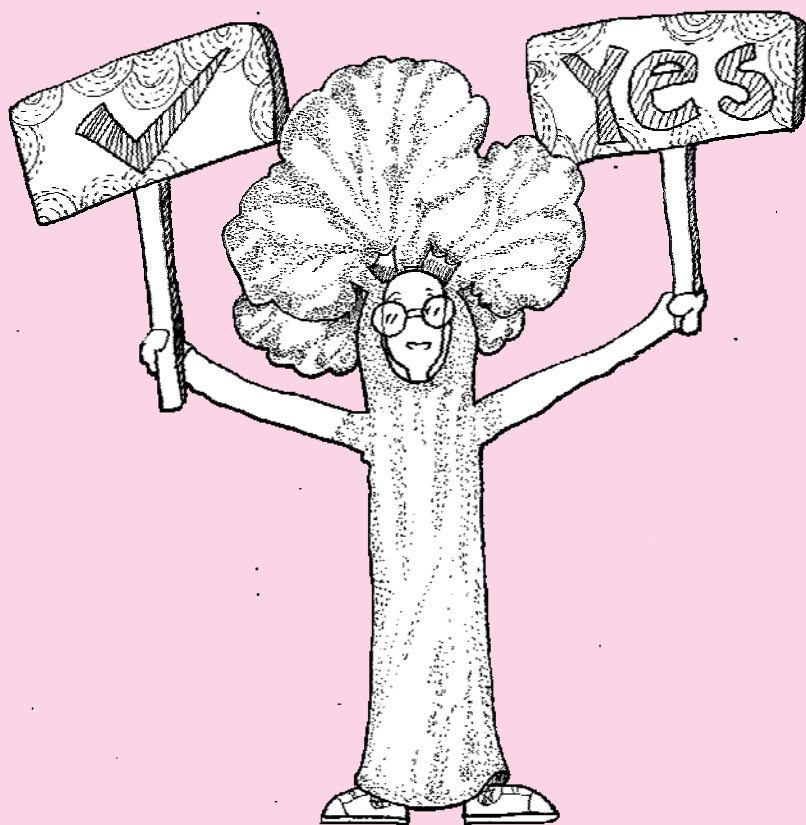
3. 让对方多说话

其一，对方说得越多，你将越容易了解对方的需求是什么；越了解对方的需求，你将越容易向他推销你的主张。

其二，每个人的内心其实都希望他人能听自己所说的需求。沟通高手的准则是：尽量将这种需求优先满足给对方，而非自己。

4. 设法让对方说出你的意见、想法，或者让对方觉得是他想出来的方法、点子

其实此时已相当于对方赞同了你的主张，并且表明你已达到了



“销售于无形”的艺术境界。

5. 避免在细微的地方争辩

求大同，存小异；不要拣了“芝麻”而丢了“西瓜”；不要让枝节问题的争辩，使自己失去前进的方向。

6. 不预设立场，避免给对方贴标签

你的成见会成为彼此交流的鸿沟。

7. 如果有错误，干脆尽快承认

敢于承认自己的错误，是一种信心、诚实与勇气的表现，它将更能赢得他人对自己的信任与支持。

8. 采取 7YES 步骤法

设法使对方说“是、是”。

将你最终要解决的大问题，化做若干个对方很容易选择“Yes”答案的小问题。当每个小问题的答案都是“Yes”时，合起来，对方对你最终所期望的答案常常自然而然地变成了“Yes”——赞同你的主张。

行为心理学研究表明，连续 7 次左右的“Yes”答案之后，等到第 8 个问题，人们可能顺理成章习惯性地也选择“Yes”答案。

这里你的“主张”可以是你要向对方推销的产品，也可以是你希望说服对方接受的观点。

盛世影响力教育训练集团有一个非常值得向您推荐的金牌课程。假设集团业务顾问（如张生）运用 7YES 步骤向您（如王总）推荐它，并邀请你参加他们的现场说明会，看看自己是否更易于赞同他们的“主张”——接受邀请？

下面就以此为例，演绎一下 7YES 步骤的应用。

张生：您好，王总，您也在看我们公司推出的这本新书？

王总：是（Yes）。

张生：太好啦，这本书的 39 个经典方法中，有没有哪一两点也正是您平时经常这么用的？

王总：是（Yes）。

张生：如果您的每位员工都能学到书中的这些经典的处事方法，并且每个人都在实际工作中去应用其中的哪怕一两点的话，那该是多么大的“蝴蝶效应”，您说是吗？

王总：是（Yes）。

张生：看书确实有作用，但与课程训练相比，那威力就差远啦。

对于一个处于激烈竞争大潮中的企业而言，训练更能体现它所需要的广度、深度、强度与速度。

王总：是（Yes）。

张生：我们是一家在市场大潮中锻炼了 11 年的专业训练机构。

关于我们的训练课程的成功案例，前面我已提到了几个，如三星公司“十倍速成长”，以及还有其他包括 100 余家世界 500 强在华企业在内的 1100 多家知名企业的无数受训成功事例等。作为公司的带头人，您一定想了



解这些企业是如何创造奇迹的？

王总：是（Yes）。

张生：辅助这些企业带来这样结果的这个金牌课程叫“领袖的风采”。关于“领袖的风采”课程的效果和力量，您绝对不用担心。即便是与价格高于我们数倍的国际上最优秀的课程相比较，它都毫不逊色。最近3年来，数次学习该课程的课后学员满意率都几乎接近100%，最近3年的平均值都超过97%，这可以称得上是国内训练界的一个奇迹。

我想这也许就是那些在这方面眼光极为挑剔、选择十分谨慎的100余家世界500强在华企业这几年来持续采用它的原因所在。

王总：是（Yes）。

张生：“领袖的风采”的目标是：从个人来讲，节省5~10年的摸索时间；从企业来讲，我们完全追求国际标准——投入1美元，3年内产出23美元。一个经课程系统打造过的团队，他们会迸发出使你难以置信的无限潜能。

每人用2 000多元的投资，两天的时间去换回用三五年甚至10多年时间所取得的经验或数倍的经营业绩。这样的机会，我相信任何一家企业的老板或任何一个有前瞻性的人都不会轻易拒绝。所以我非常自信也非常诚恳地向您推荐这个课程。与其独自苦苦摸索，为什么不立即站到巨人的肩膀上？



王总：好（Yes）。

张生：这样的学习是一件早开始、早受益的事。×月×日我们就有一次公开课程，王总您是不是亲自来考察一趟？实在不行的话，先派公司几位骨干来感受一下也可以。

王总：好（Yes）。

举手法则——如何提高表达能力

就在大约 20 多年前，不善言辞、沉默少言甚至言语木讷，还被社会上许多人当做“忠诚、老实、可靠”的代名词，被当做一个人的优点来看待。甚至丈母娘挑选女婿时，都会在同等条件下偏向于他们。

现在，我们当然也不全盘否定这一价值标准。但是，就今天的社会发展形势看来，善于表达自己，的确已日益成为一个人获取竞争优势的优点了。

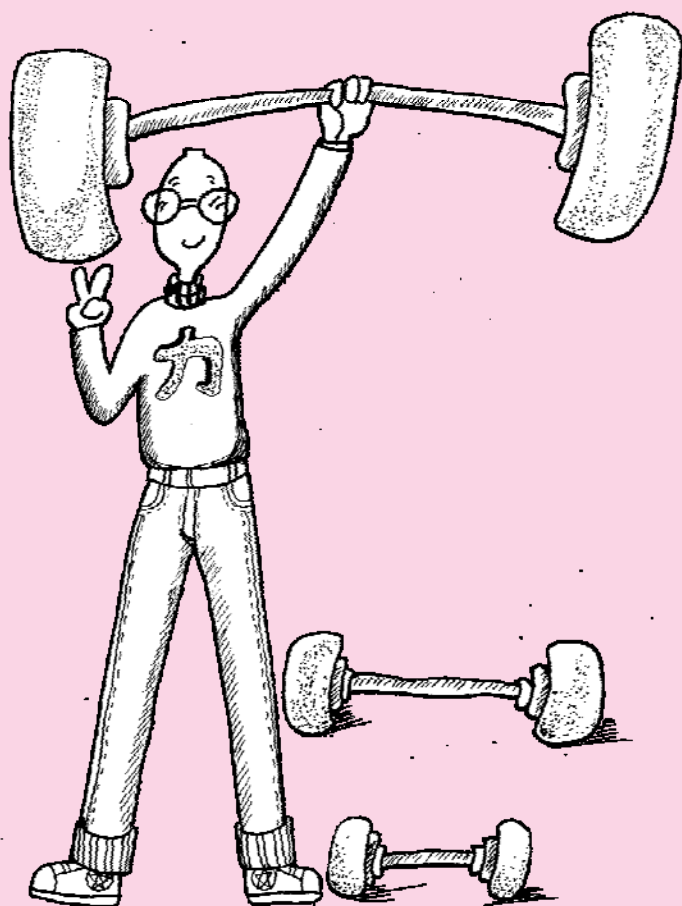
在短缺经济时代，只要东西好，不愁没人要，所以“酒香不怕巷子深”。可是今天已完完全全转变为买方市场，产品快要达到极大丰富的程度了，因此“酒香也得勤吆喝”。

在这个信息爆炸时代，随时随地你都得准备好把自己推销出去，我们最好多掌握一项生存技能：学会如何表达自己。

良好的表达能力一般取决于两大核心要素：

（1）头脑里面有“东西”——“腹有诗书语自华”。勤于学习、勤于积累以掌握丰富的知识。比如，作为一个推销员，具备丰富的





产品知识、专业知识、行业知识及更多的相关信息，绝对可以让你在必要时刻能信手拈来。

可是仅仅脑袋里有知识是不够的，一定还要有好的口才。

(2) 勤于练习——“梅花香自苦寒来”。你可能已经发现，有许多人具备极丰富的知识，但当他发言时，下面的人常常听得云里雾里，不知所云；当他上台演讲时，没多久台下就已“呼噜声”一片。不是他的内容不精彩，而是他还不知如何用精彩的方式表达精彩的内容而已。

如何提高表达能力？

(1) 当然是通过学习，积累丰富的知识，尤其是专业知识及专门知识。

(2) 掌握练习的技巧：

1) 表达前，对相关知识进行必要的归纳、加工，条理化地整理出来。

2) 如果你对内容还不是很熟练，表达之前，最好先把它写下来，而且只写提纲或提示性的关键词，不要写下全文，照全文念的坏习惯永远都提升不了你的口才。

3) 多应用“举手法则”。当有机会发言时，无论你是否准备好，请先“举手”再说。不要理会自己的发言有多么糟糕，不用理会糟糕的发言可能令你有多么尴尬。记住，你是在执行一项自我训练。

行为科学认为 21 天养成习惯，我们得先习惯“开口”，此时的“面子”问题可能是自己最大的障碍。

我有一位以前的同事，她儿子在小学的时候，成绩不太理想，



于是，她要求儿子上课时只要老师提问题就举手。小孩不懂那么多，只会照妈妈的要求去做。有一次居然出了一个笑话。看到他举手，老师点到他，他居然问：“老师，你的问题是什么？”原来，他刚才正在开小差，根本就没有听清楚老师的问题，举手只是条件反射而已。

同事的本意是想借“举手”在不知不觉中“迫使”儿子上课专心听讲。她的目的真的达到了，小孩的成绩因为上课专心听讲，没有多久就开始直线上升。不过，令她没想到的是，此举还令她有一个意外的收获，小孩的表达能力因为习惯回答问题、主动表达而得到了很好的锻炼。升入中学后，他在演讲比赛中曾多次得奖。

“举手法则”的精神内核是“开口”与“练习”。

4) 开会时，尽可能坐在前排，因为这样你会有比较多的机会发言。

5) 学会讲故事。有意识地收集一些故事、笑话、新闻，一有合适的时机就讲给身边的人听。初期，只要能把故事说完，讲清楚就可以了。至于对方笑不笑、喜不喜欢听，这并不重要。不过后期你要提高要求了，把“讲”故事改变为“演”故事，把自己想象成故事中的角色，然后把它“演”出来，这样做会使你讲故事的效果越来越棒。

6) 如果你还想做得更出色，你可能要接受一些专业训练，如著名的三最训练法。找一篇你非常喜欢的范文，用“最大声、最清晰、最快速”的方法，反复练习 21 天或 21 次以上。此时，你要练习的是让自己习惯：

- 提高音调，找到有爆发力和感染力的演讲的感觉。
- 提高语速，比平时说话快 30% 的语速最适合演讲。
- 让你的咬字准确、清晰，听起来悦耳。

7) 模仿是最快的学习方式之一。找几位你比较欣赏的专业演讲家、专业讲师的录音带、录像带，反复模仿。你要模仿他们的声音、语调、语气、语速，模仿他们的肢体语言、神经语言等，直到最后复制成功。

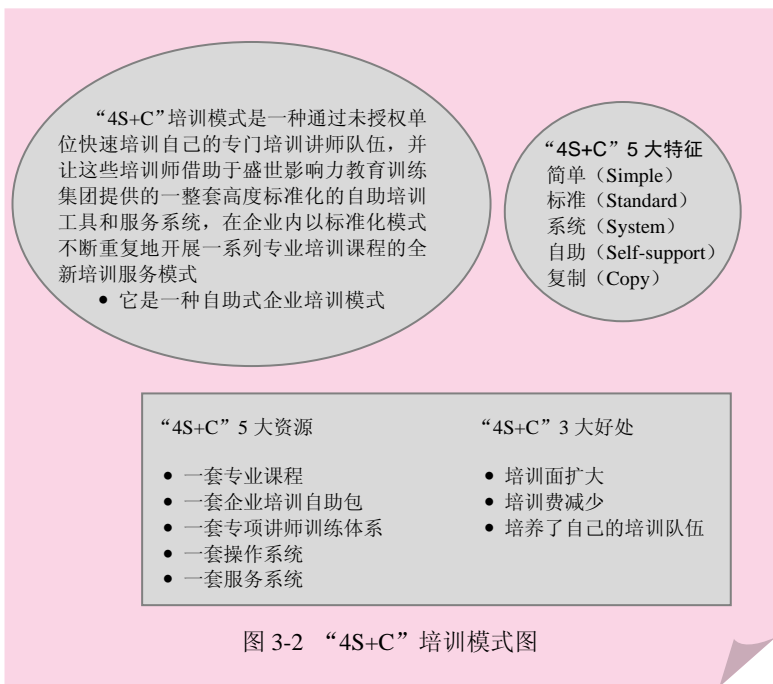
此时不要有太多的杂念，不要去考虑自己的风格等。因为你还在学习阶段，还谈不上什么风格。你最需要的是兼收并蓄，相信自己会成为一个出色的演讲家。

我在学习演讲的初期，即照此法进行自我训练，效果令人拍案称奇。一套录音带，我真的不折不扣地按照要求花了一周时间（包括睡觉时也继续听，因为潜意识同样可以学习），重复听了几十遍。

8) 再往上发展，就是专业的演讲家和专业培训师的要求了。你可能不会从事这些工作，但掌握这项技能，无论你将来从事何种职业，对你的一生，绝对有百利而无一害。毕竟，在今天这个竞争激烈的时代，一对一沟通绝对不如一对多沟通来得更有威力。

不过此时，我要给你的建议是，你需要接受更专业、更严格的讲师训练，或者至少是借助类似于盛世影响力教育训练集团“4S+C”培训模式（见图 3-2）中的系统化的专业讲师训练工具，不定期递进式地提升自己。





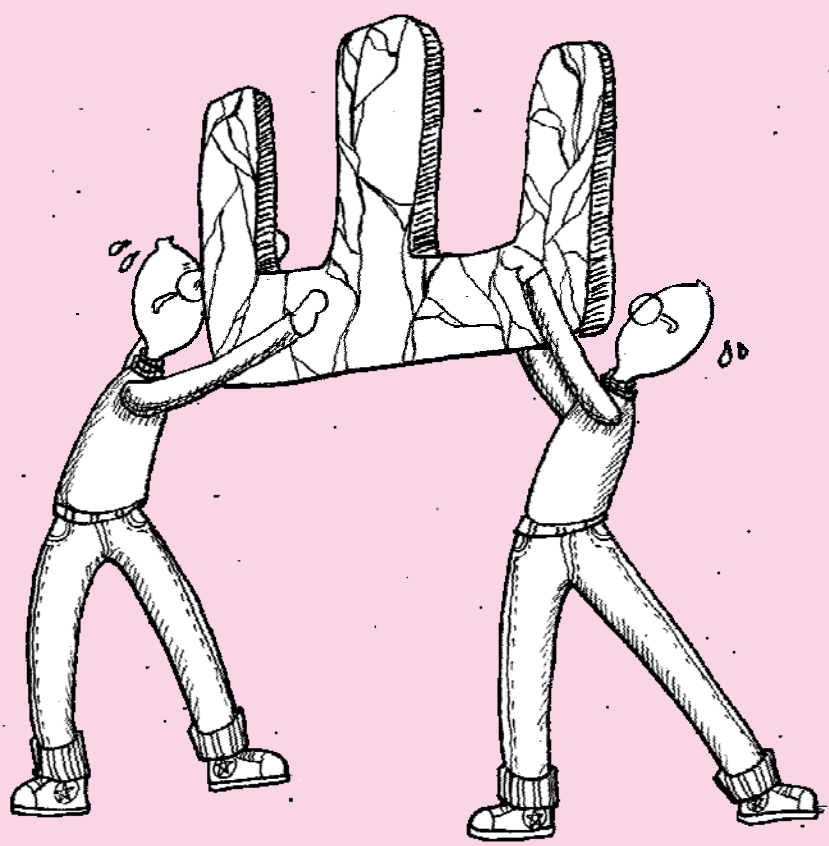
移山大法——如何与自己不喜欢的人相处

现实中你常常希望某个人改变对你的看法，或者你觉得自己有必要改变对某件事或某个人的看法。

看法，是指对某一客观事实的主观认定。

看法，不太容易改变，因为这是他认定的事实。要想改变看法，除非改变事实。但既然是事实，当然也不会改变。

然而，任何事实都是立体的，而非平面的，没有所谓绝对的事实，因为每个人观察它的角度不同以及用以加工事实的标准不一



样。所谓的事实就是：

改变你对某人不良的看法。

答案是，于他而言，创造新的并且足以让你感觉到的事实；于己而言，试着改变自己的意焦，即注意的焦点，从而注意到自己的长处以及发生在他身上的新的事实。

生活中，身边出现一两个自己不喜欢的人，纯属正常。但是，如果有太多自己不喜欢的人，那将另当别论。姑且不论你这样相当于生活在水深火热之中，从另一角度来看，你自己也一定有不少问题。

按照“我是一切根源”理论，至少你的注意力焦点出了问题，或者至少证明你还没有足够宽广的胸怀容纳这些人。其实，对他们而言，你也许正是他们共同不喜欢的对象。

优点和缺点常常是并存的，差异是你的注意力焦点不同。比如，某人有一个优点“很会说话”，对应的另一个角度看可能就是一个缺点“话太多”；某人有一个缺点“固执”，对应的换一个标准看可能就是一个优点“执著”。

注意力焦点，会带来“晕轮效应”。喜欢一个人时，他的优点所产生的晕轮会掩盖他的缺点，如情人眼里出西施；不喜欢一个人时，他的缺点所产生的晕轮也会掩盖他的优点。

现在就准备开始，按照下列步骤来做一个持续 21 天以上的“注意力焦点练习”游戏。

- 第一步，拿出一张白纸。
- 第二步，如表 3-1 写下对方的名字并画出一个 T 型分析表。

表 3-1 注意力焦点练习 T 型分析表

姓名: ×××

缺 点	优 点
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
⋮	⋮

- 第三步，在左边“缺点”栏中，写下全部你不喜欢他的理由或他身上全部的缺点。
- 第四步，从今天开始，你开始“强迫”自己每天或每次见到他时，必须从他身上找到一个或一个以上的优点，并记录在右边“优点”栏中。这个过程要求持续 21 天或 21 次以上，直到习惯。

写下来，是游戏效力的关键步骤之一。不要试图偷懒，仅凭脑袋记忆。如果仅凭记忆行事，将太容易使你半途而废了。

- 第五步，如果你还有其他不喜欢而又必须与他打交道的人，请继续重复第一至四步，直到他们全部都被“消灭”为止。

我知道用“消灭”这个字眼会令人不解，请注意它在这里真正的含义。

美国“南北战争”结束后，林肯因为经常到他过去敌人的阵营中去做客而常遭到党内不少议员的批评。他们抱怨林肯不应该去与



“敌人”交朋友，应该继续消灭他们。林肯道：“各位议员，当我将我们的敌人变为朋友的时候，我不也在消灭敌人吗？”

如果我们将自己不喜欢的人，变成自己喜欢的人，我们不也在“消灭”我们所不喜欢的人吗？

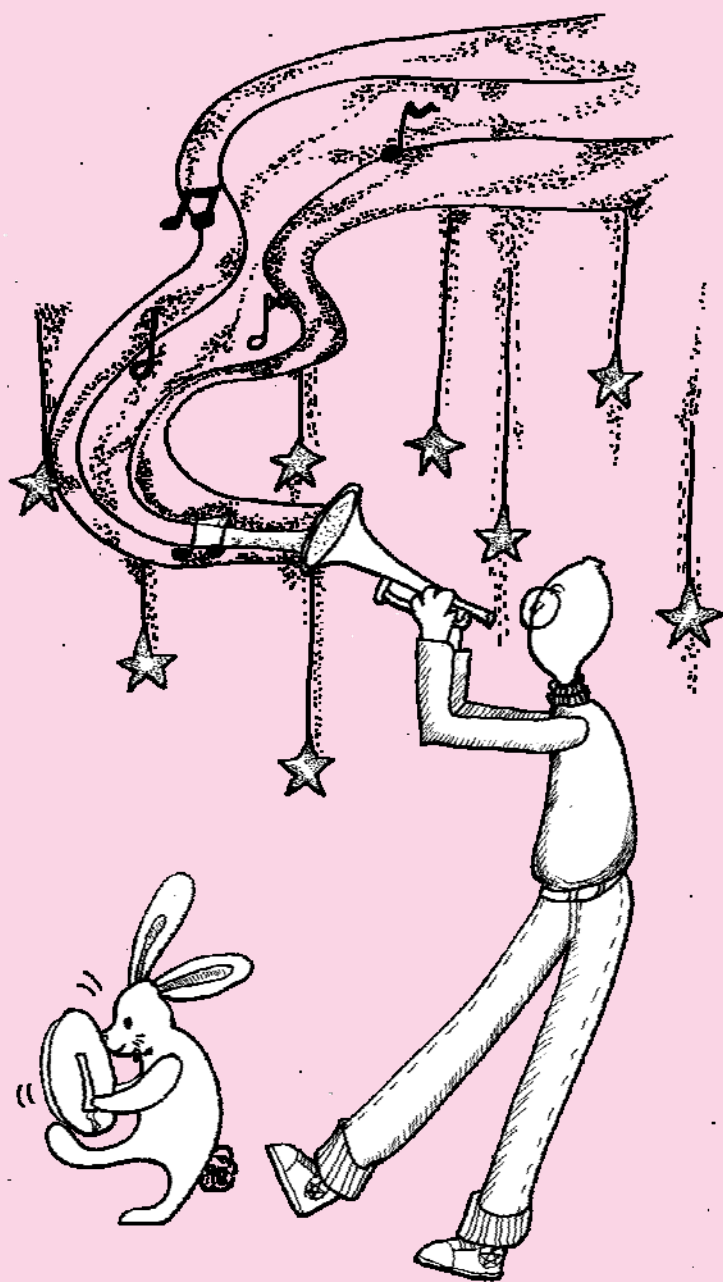
一旦我们有了不喜欢的人，下意识中我们常会选择“消灭”他们（让他们离开你），或者让自己在他面前“消失”（离开他，逃避他）。要知道，如果我们自己的思维方式不改变，无论他“消失”或者你“消失”，你一定还会遇到更多令你喜欢的新的“他”。

现在，如果再遇到我们所不喜欢的人，我们已完全不必担忧，因为我们已有了更好的解决方案——改变自己的注意力焦点。

欣赏管理法——如何善用赞美的艺术

人人都渴望被他人赞美，因为这是人的基本需求之一。它代表自己被人认同、被人接纳、被人欣赏，代表自己的一种存在价值。

然而赞美却是一把双刃剑。对于被赞美者来讲，他人一个好的赞美会使自己愉悦、自信、产生希望；他人的一次错误的赞美，会使自己产生不切实际的幻觉，迷失方向。如小孩“拿”了同学的一支笔没被发现，父母予以默许甚至因此而夸他机灵，也许这次“赞美”就是使这个孩子长大沦为罪犯的“动力源泉”。错误的赞美有时就像毒品，吸食它会令人飘飘欲仙，但它会损害我们的身体与神经。难怪古人有一种极端的看法：道吾好者是吾贼，道吾恶者是



吾师。

对于赞美者来讲，一个好的赞美，会迅速拉近彼此的距离，并反过来使对方更加喜欢你，愿意与你相处；一个不好的赞美，会适得其反，使人产生尴尬、怀疑乃至反感。

关于赞美有许多争议，尤其是对于有含蓄传统的中华民族来讲。但问题的核心并非是要不要赞美，而是如何掌握有效的赞美原则与技巧。

为什么赞美对方？

讨论“如何”之前，让我们先讨论“为何”，因为“为何”比“如何”更重要。

如果赞美人的目的是为了交换某种回报，那么此时的技巧可划归为一种“权术”；如果赞美真的出自真诚，即“无为”而赞美，那么此时的技巧可以上升为一种艺术。

为了减少关于“赞美”不必要的争议，区别各种负面的赞美概念，这里需要对赞美重新做一个定义：

赞美，就是将下列对方身上确实存在的东西强调给对方听。

- 优点与长处。当然你没有必要将他身上的缺点与短处也放大给他听。
- 你欣赏他的地方。尽管有时他自己都没有注意到这些。
- 他希望你欣赏的地方。尽管有时它是你没有注意到，或你认为并不重要的。

处理原则：做对方认为重要的，而不仅仅是你认为他应该需要的。比如，她穿了一套新衣服，也许你并不觉得怎么样，但如果你

能说一句：“哟，今天穿新衣服了嘛。”对她而言就是一句赞美，因为它至少相当于你在欣赏她的变化。当然赞美并非一定是语言，有时一个眼神、一个手势或一个动作，也可以传递出赞美对方的含义。

因此我们可将赞美理解为中性词，而并非褒义词或贬义词，因为它在叙述事实。后面我所提到的所有赞美，均基于这一前提。

赞美人有以下五项重要法则。

- 法则一：真实。虚构会令人尴尬、怀疑。
- 法则二：真诚。真诚是赞美的灵魂，假惺惺会令人逆反。比如，你赞美某人，但你背后的目的是为了让他能免费加加班，一旦被识破，结果会怎样？
- 法则三：举例有具体例证。举例证明是赞美人的核心技巧。只要保证这一条法则，其他几条将迎刃而解。
- 法则四：恰到好处。不可夸张，夸张等于虚构。这里的恰到好处，包括你的用词、语气、语调、表情、动作等。如果不是在文学作品中，而是在现实中赞美人时，请尽量避免用形容词。因为形容词代表已将事实概括、加工、升华、夸张。

这与传统的建议恰恰相反。如果非得使用形容词的话，那也请你务必遵循第三条法则：举例有具体例证。记得在形容词后面加上“比如说……”。

- 法则五：角度独到。这一条代表你观察的艺术。

你也许还能记得几年、十几年甚至几十年前，有人曾经给自己的一次独到的赞美。



深刻的印象使你至今依然能回忆起那种美妙的感觉，以及给自己这种美妙感觉的那个赞美者。

在我的课程中，有一位学员分享过一个绝妙的赞美案例。她的一位同事，有一次很认真地问她：“你的双眼皮真漂亮，在哪儿做的？”她大吃一惊，但很兴奋地说：“哪里，谁说我的双眼皮是做的，我是天生的”。无意中，这位同事给了她一个独到而绝妙的赞美：你真是天生丽质。

强调赞美，并不等于否定批评。赞美能使人进步，批评也同样可以。不过它们的差别在于：赞美，可以立即告诉对方“应该怎么做”，而且给人鼓励，使人乐意接受；而批评主要是告诉对方“不应该怎么做”，但常常不回答“该怎么做”。所以批评过后常常可能使对方迷茫，并且使对方陷于挫折情绪中，而且可能还会因为被否定，下意识中他还会自我辩护并拒绝接受改变。

从古到今，能修炼到“笑纳批评”，尤其是立即能“笑纳”者能有几人？如果你真的希望对方朝你希望的方向改变，最直接、最快捷的方法当然是认同、接纳、鼓励与赞美。

如果一定要用到“批评”手段，那也必须谨记批评他的最终目的是为了“修路”而非“修理人”，并且请严格遵循以下批评法则：

（1）真实。基于事实。

（2）真诚。批评的目的一定出于真心诚意为对方好，并且关键的是你还应该让对方感到你的真诚。

百丽集团在中国鞋业中的销售额处于领先的地位，集团员工有8 000人。集团总经理在几乎所有的员工心中拥有极其独特的人格



魅力。该公司在全国范围内有近1 000位主管和优秀员工接受过盛世影响力教育训练集团的培训，在整个培训过程中，我们经常能听到一个令许许多多直接接触过他的主管们津津乐道的事实：被他“骂”是一种享受。员工们有时居然会相互开玩笑说：“听说你很久没有被总经理骂了，看来，你真的快要有大麻烦啦！”

批评人批评到“骂”的程度，“骂人”骂到让人反过来喜欢你的程度，这是不是了不起的艺术？在无数次接触他的过程中，我能非常明显地感受到其中的“真谛”：在他身上，有一种让人无法抗拒的真诚。

在数次交谈中，他谈到为什么会选择与我们集团大规模合作的原因时称，是因为我们的课程几乎在任何时候都在倡导积极向上地面对任何问题，他坦言自己不喜欢许多培训，是因为讲师告诉他的主管们那些所谓管人的“权术”。他认为“权术”绝没有想的那么管用，“真诚”永远是第一位的。

（3）具体例证。原则是当时、当地、当事，就事论事。

（4）恰到好处。掌握分寸，尽量以对方的“焦虑曲线”限度为参考。

（5）角度独到。比如，以给出建议的方式，提示他应做出改变；以幽默的方式指出他的某些不足等。品味一下听到下面这两句话，会有什么不同的感受？

- “你怎么把事情弄成这个样子？”
- “如果在这个方面当时你能这样处理，那就太棒了。”

赞美具有无穷的魅力，能给人无穷的力量，它似乎有太多的好处：



- 使人觉得自己被认同、被欣赏、被鼓励、被接纳，因而产生快乐与自信。
- 使人明确知道什么是对的，因此行动方更明确，更容易接近成功。
- 可以激励他朝优点方向更快地前进。
- 使人有动力将事情做得更好。
- 它是一面镜子，使人知道自己在他人心中的位置。
- 快速拉近彼此的心理距离。
- 通过赞美他人可以发现自己的不足。
- 使自己更容易获得更多朋友。
- 消除隔阂，提高工作效率。
- 激励一个人的同时，也可以起到树立榜样鼓励其他人的作用。
- 创造积极氛围，增加团队凝聚力。
-

鉴于此，在我们的生活与工作中请多多实施“欣赏管理”：

(1) 赞美对象是你身边的或你需要相处的任何人，如爱人、孩子、朋友、上司、下属、同事、搭档、客户、合作伙伴甚至竞争对手。

(2) 试着为他写下一张拥有 21 条以上优点的清单。如果有机会，请全部念给他听。如果他目前尚处于不被你喜欢的阶段，请先做注意力焦点控制练习。

(3) 使用影响力黄金表，规定自己每天必须有意识地对他们表达三次或三次以上你的赞美。这三次你可以是针对同一个人，也可

以是对不同的人。如果你能邀请你的同事，或相关的人一起练习，效果更佳。

(4) 在开检讨性例会时，会前让与会者对每个人着重谈谈这一段时间以来，发现他们同事身上的三点（当然也可以更多）令自己欣赏的地方，而非对方不足的地方。若要指出不足时，可改为“下列几点，如果你能改正过来，我将更加欣赏你”的表述方式。若要提出批评时，请执行批评法则。

(5) 如果效果不理想，不要轻言放弃。改变是一个过程，请参照赞美法则与批评法则继续练习，直到你完全习惯并熟练掌握每个步骤为止。

好了，现在你就等着许许多多令你意想不到的“奇迹”发生吧。

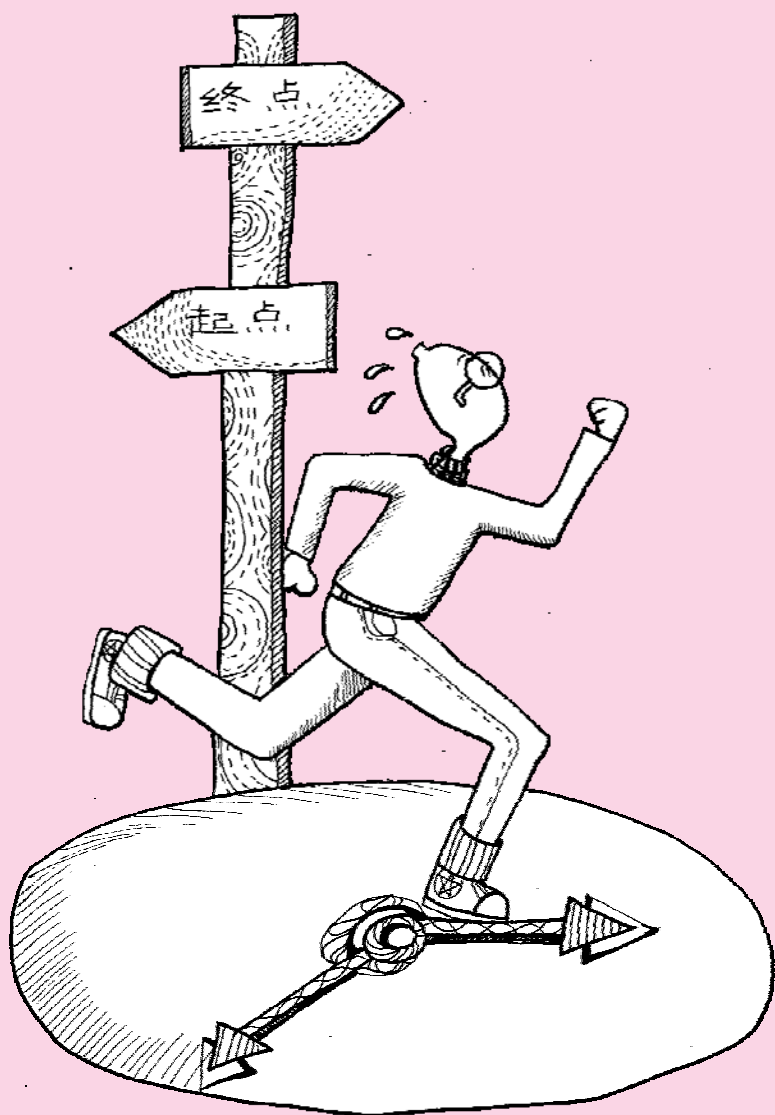
罗森塔尔实验——如何让一个人朝着你期望的方向改变

古希腊神话中有一个故事，塞浦路斯国王皮格马利翁擅长雕刻，他用象牙雕了一座美女塑像。因为雕塑中的这个美女实在是太漂亮了，以至于国王爱上了“她”。国王几乎把她当做真人，每天他都对雕像含情脉脉，并且诉说情话。有一天，他心爱的“人”真的“活”了过来。他终于与她幸福地生活在一起。

这就是心理学称的“皮格马利翁效应”：你期待的东西会变成现实。

皮格马利翁效应曾被哈佛大学心理学教授罗森塔尔先生以实验的形式得以验证，因此这一现象也被称为罗森塔尔效应。





他把一群小老鼠分成两组。A组交给一个实验员，并告诉他们这一群老鼠属于特别聪明的一类，好好训练；B组交给另外一个实验员，告诉他这是普通的一群老鼠。

两个实验员分别对这两群老鼠进行穿行迷宫训练。

对于老鼠来说，走出去就有食物。但是在走出去的过程中，它们会经常碰壁，必须要有一定的记忆、一定的智力，较聪明的老鼠才可能先走出去。实验结果发现，A组老鼠比B组老鼠聪明得多，都先走出去了。

针对这个结果，罗森塔尔教授指出，他对两群的分组是随机的，他根本不知道哪只老鼠更聪明。由于实验员受到教授的暗示，于是他们就分别用“聪明的”和“不聪明的”感觉与方法对待老鼠，因而造就了一群果然聪明和果然不聪明的老鼠。

随后，罗森塔尔教授又把同样的实验应用于学校。经过一番“测试与分析”，他告诉老师以及在座的学生们，班级里哪一部分学生特别聪明。

当然，他所谓的“测试与分析”只是为了掩人耳目，挑选完全是随机的。受到心理学权威的暗示，接下来老师毫不犹豫地用对待“聪明人”的方式对待那部分“聪明的”学生。那群被教授暗示为“特别聪明”的学生也开始认为自己应该是“聪明的”，而且越来越发现自己似乎的确很聪明。8个月后，考试的结果表明，那群被教授圈定为“聪明的”学生的成绩果然明显优于其他学生，或明显优于自己的过去。

诸多暗示与期待的结果，造成了罗森塔尔效应所预想的事实。



如果你真的想某个人变成你所期望的人，请你试着在他身上实践罗森塔尔实验：

- (1) 告诉他你对他的期望，并使之变成他的“自我期望”。
- (2) 让他明白“期望”实现的所有好处，以及达不成时所有的不良后果。
- (3) 让他坚信这个期望一定能变成现实。
- (4) 和他一道制定达成这一期望的目标以及相应的计划。
- (5) 使他能时时“观想”（即通过想象而“看”到）这一结果实现时，他全部的“真实感受”。

想办法让观想尽量变成清晰图像或真实的感受刺激。比如，经常在脑海里像电影一样“播放”自己的未来时刻，其中包括一切能看到、听到、触到、感受到的细节；将梦想制成图片或实物模型变成“梦想版”，摆放在自己的床头边或办公桌上等这些每天都可轻易重复看到的地方；带他去实地考察、参观“未来”；帮他找到现实中的榜样，因为以什么样的人为榜样将决定他成为什么样的人。

- (6) 关注、认同、鼓励、称赞、欣赏、奖励他朝这个方向的每次努力，其中包括每次战胜挫折与失败的时刻。

- (7) 和他一起享受因这每次努力而使阶段性小目标达成的快乐，其中包括一起面对挫折与失败的痛苦。

- (8) 为他提供必要的训练与支持，直到他完全能自我训练与自我发展为止。

- (9) 让他坚信“有梦就会实现”，坚信“我是最好的，我是最

棒的，我一定会成功”。

快乐基金——如何让人更乐意改正不足

如果有人的表现存在某些不足，或者犯下了一些不是很严重的错误时，严厉地批评、指责甚至惩罚，一般达不到让他快速改正的目的，而且弄不好可能让对方产生逆反情绪，结果往往适得其反。

处理这类问题，有许多可供应用的技巧，如同理心、赞美法则、批评法则、影响力黄金表等。当然，还有被证明行之有效的更好的方法——快乐基金游戏法。

这一方法在盛世影响力教育训练集团已应用了 10 多年，效果极佳。据我们许多学员及公司客户的应用反馈表明，效果十分不错。

快乐基金游戏规则是：

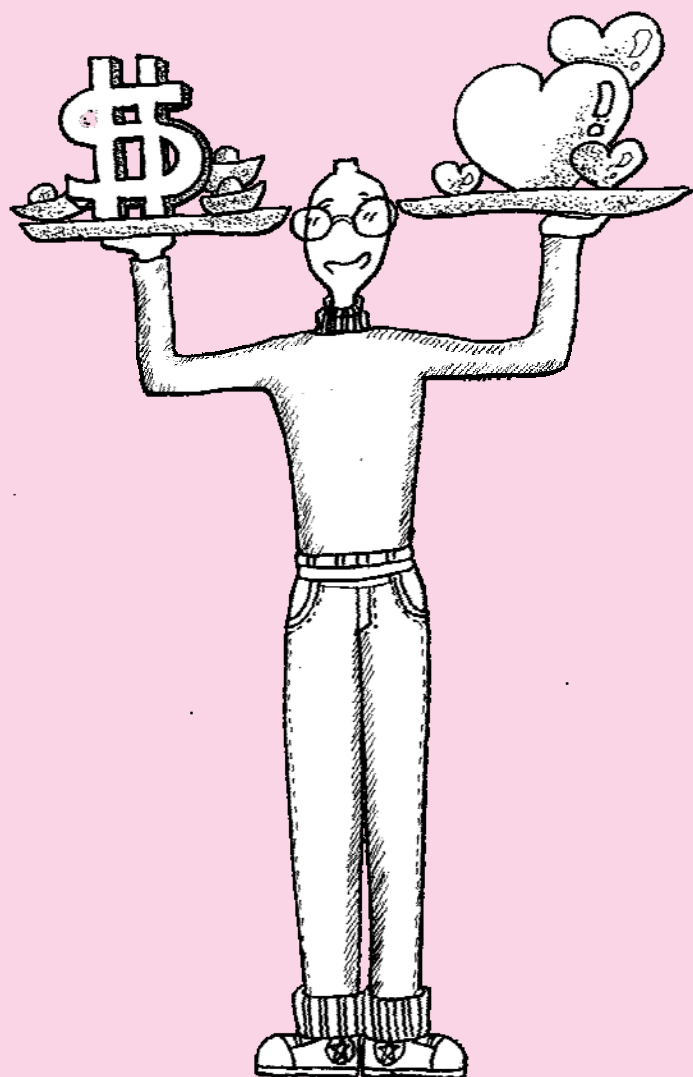
(1) 这个游戏的名称之所以叫“快乐基金”，是因为它确实是钱。

(2) 基金的来源是“罚款”，即针对任何一位参与游戏的成员，因为违反了规则，出现了某些过失、不良习惯等任何自我约定的或组织约定的行为，而对他所做的现金处罚，如说了“不可能”三个字、迟到、办公桌整理不达标等。

(3) 一次罚款的金额建议为 1 元。你也可以规定得多一些，但我还是建议你选择 1 元罚金。因为金额太大，会违背游戏的宗旨，达不到预期效果，或者坚持不了多久。

(4) 游戏的目的是通过每次小小的处罚，提示当事人：你又违反了一次规定。游戏认为，每次小小的提示会有利于当事人在潜移默化





默化中以最快的速度改变习惯。每次进步一点点，也有利于当事人形成更稳定的良好习惯。

(5) 基金就存放在一个公开摆放的储钱罐里，让储钱罐视觉化，是本游戏的又一要诀。

(6) 基金的用途可设定为大家小娱乐的活动经费。提示，千万不可交给财务当做公司利润收入。

(7) 游戏的参与者。此游戏可以你自己一个人“玩”，既训练了自己，又存了钱，何乐而不为？当然，更有意思是团队中大家一起来参加。共识会形成更多的共同语言，共同的小进步会形成“蝴蝶效应”。

快乐基金游戏的好处非常明显：

- 特别简单，易让人接受，易推行。
- 特别轻松，人性化，有幽默感。
- 特别适合难以靠强制方式推行的企业文化建设，辅助一家企业或一个组织进行其组织意图的贯彻与真正落实。

十二字真诀——如何获得他人的信任

信任是一扇由内而外打开的大门，它无法由他人从外面打开。我们无法要求他人信任自己，因为我是一切的根源，一切都是因为自己首先要值得他人信任。

牢记值得他人信任的“十二字”真诀：真实、坦诚、忠诚、廉正、责任和诚心。



1. 真实

任何虚假、虚伪、欺骗乃至包装的行为，哪怕是一点点都可能成为他人对自己的不信任根源。

2. 坦诚

不要有、也不要让对方感觉到你有值得怀疑的目的与言行，即使你已让对方产生误解，只要你开诚布公、心胸坦荡与对方沟通，依然能重新获取信任。

3. 忠诚

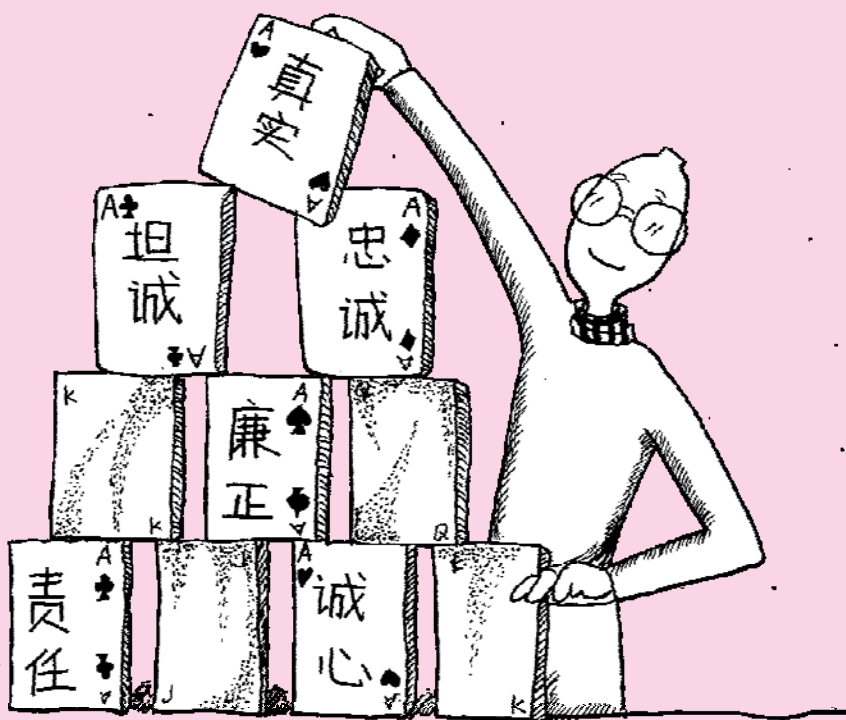
忠诚为信任之本，任何背叛都可能会让人毫不犹豫将他打入另册。

4. 廉正

你的清廉、正直、坚持原则的品格会很容易使人感到你是一个值得信赖的人。

5. 责任

“信任”的字面解释可理解为“相信”与“责任”，意思是当你相信他人时，对对方而言就隐藏着他要为此承担责任。反过来希望他人信任你，就意味着你必须承担他人相信你的责任。言必行，行必果。讲究信誉，履行承诺，愿意、敢于、能够承担责任的人，一定会赢得他人的信任。



6. 诚心

诚心、诚意、诚恳，精诚所至金石为开。其实，如果一定要将“十二字”真诀归纳为一个字，那一定是一个“诚”字。

如果我们不能被人信任，仔细检讨一下，一定是因为某个时候，我们曾经有过或至少无意中有过违背“十二字”真诀中任何一条的行为：

- 不够真实。
- 不够坦诚。
- 不够忠诚。
- 不够廉正。
- 不够负责。
- 不够诚心。

！ 特别提示

不要去责怪他人不信任自己。记住，我是一切的根源。

不要去要求他人信任自己。一切都是因为自己值得他人信任。

不要去违背这些最原始的为人准则。举止言行谨慎，不要轻易让自己无意中做出让人怀疑自己有违背这些准则的行为与动机。

不要心存侥幸。古人云：抬头三尺有神灵；若要人不知，除非己莫为。孟子曰：君子慎独。即使是独处，身为君子者，也会一样严格要求自己。



不要因为迫于某种压力才去履行它们，把它们当做自己的人生信条。我们是因为想拥有更成功的人生，才这样要求自己的。要知道，纵观古今中外，凡成大业者皆坚信：做人的深度决定成事的高度。

不要认为自己一次错误的行为，只需要轻松地说“对不起，我下次一定改进”，就可以换回他人的原谅与新的信任。要知道，那样我们可能要付出3次、6次、21次乃至一生的正面努力才可换回，有时甚至一生都无法挽回。

不要认为做到这一切很累。一旦我们违背它们，为了挽回后果而去付出努力，你会更累。

不要认为做到这一切很难。其实，“难”是借口，“难”是因为你认为它们不够重要。





第四章

团队建设

修路原则——如何做到对事不对人

有一次令我印象深刻的经历。我们要为一家企业提供一次内部员工训练。按惯例，作为训前调研，我与该公司总经理进行了一次深入的交流。这家公司的办公室在一幢豪华写字楼里，有落地玻璃墙，非常气派。交流中，透过总经理办公室的窗子，我无意间看到有来访客人因不注意，头撞上了高大明亮的玻璃大门。大约过了不到一刻钟，竟然又看到了另外一个客人在刚才同一个地方头撞玻璃。前台接待小姐忍不住笑了，那表情明显的含义是：“这些人也是真的，走起路来，这么大的玻璃居然也看不见，眼睛到哪去了？”

这一幕，我与总经理同时都注意到了。彼此相视一笑，我问：“以前这儿也有过撞玻璃的事吗？”他答道：“好像也有过。”因为他们公司是我们的老客户，大家非常熟悉，我开玩笑似地问道：“请问，您认为这里有什么问题？”他知道我不会随便问这个问题，立即反问我：“请问易老师，你看到了什么问题？”我继续开玩笑道：“有一点是肯定的，那就是你们的玻璃擦得实在太干净，以至于走路的人误以为这里没玻璃。”说完，我们俩会心地哈哈大笑。

！ 特别提示

如果有人出了差错，千万别急着抱怨这个人有问题。建议强行控制一下自己的思考方式，第一反应应该是：检查这条“路”，这条“路”有问题。





其实我们知道，解决问题的方法很简单，那就是在这扇门上贴上一条横标志线，或贴上一个公司标志图即可。然而，问题真正的关键是，为什么这里多次出现问题可就是没人来解决呢？这一现象背后真正隐含着的是一个重要的解决问题的思维方式，即“修路原则”。

当一个人在同一个地方出现两次以上同样的差错，或者，两个以上不同的人在同一地方出现同一个差错，那一定不是人有问题，而是这条让他们出差错的“路”有问题。此时，作为管理者，最重要的工作不是管人——要求他不要重犯错误，而是修“路”。

如果我们照以前那样的方式思维，你会发现，只要这条路有问题，你不在这里出错，也会有其他人因它而出错；今天没人在这里出差错，明天还会有。比如，有一盆花放在路边某一处，若有两个人路过时，都不小心碰了它一下，现在，正确的反应是：不是这两个人走路不小心，而是这盆花不该放在这里或不该这样子摆放。

一般认为，如果一个人在同一个地方摔上两跤，他会被人们耻笑为“笨蛋”；如果两个人在同一个地方各摔一跤，他们会被人们耻笑为两个笨蛋。按照“修路原则”，正确的反应是：是谁修了一条让人这么容易摔跤的路？如何修正这条路，才不至于再让人在这里摔跤？

如果有人重复出错，那一定是“路”有问题。比如，对他训练不够，相关流程不合理，操作性太过复杂，预防措施不严密等。

如果有人干活偷懒，那一定是因为现行的规则即“路”能给他人偷懒的机会；



如果有人不求上进，那一定是因为激励措施还不够有力，或至少是你还没找到激励他的方法；

如果有人需要他人监督才能做好工作，那一定是因为你还没有设计出一套足以让人自律的游戏规则；

如果某一环节经常出现扯皮现象，那一定是因为在这段“路”上职责划分得不够细致明确；

如果经常出现贪污腐败现象，那一定是“路”给了他们许多犯罪的机会。

邓小平同志有一句名言：好的制度能让坏人干不了坏事；不好的制度，能让好人变坏。制度就是路。

如何做到对事不对人？

➤ 破门之道

一方面，尽量提升人的素养，不要那么容易被“路障”绊倒；另一方面，立即把“路”修好，让它不容易绊倒他人。

只要一发现问题，立即“修路”。这样，就会因为“路”越来越好，而相关问题也就越来越少，进步也就越来越多。

管理进步最快的方法之一就是：每次完善一点点，每天进步一点点，每个人每次都能因不断修“路”而进步一点点。

“修路”理论告诉我们，管理者的核心职责是：修路，而不是管人。



离场测试——如何成为一名合格的主管

有一次，我在与一家公司的总裁讨论有关该公司一批高级主管培训课程的设计方向问题。他说他们公司在全世界范围内，评价一位主管人员是否合格、能否升职时都会执行一项极其重要的评判标准。公司认为，看一位主管人员是否合格，最能体现出来的是，当他不在场（如暂时离开工作岗位一天、几天或一段时间）的时候，看看下属的工作状况是否和他在场的时候一样良好。

我们姑且称为“离场测试”。

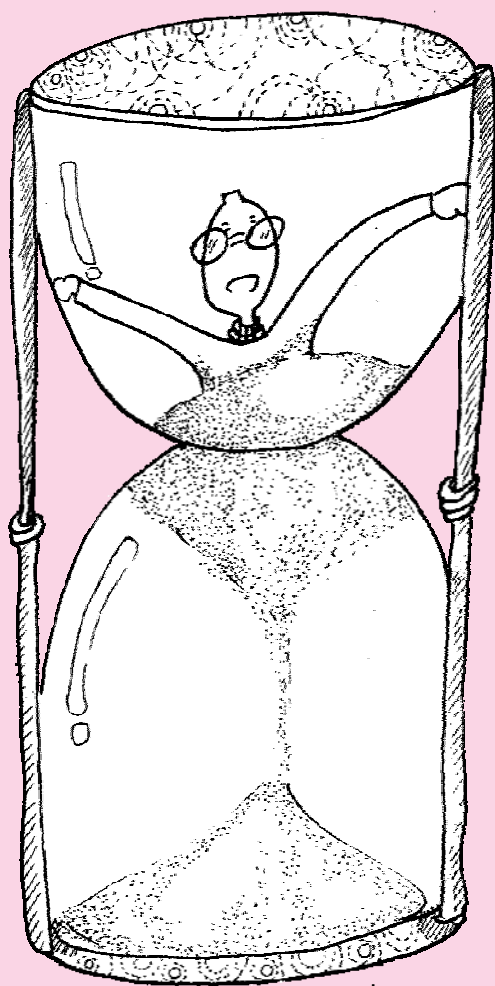
“测试”的结果，如果他的下属非得要他在场管着才能把事情做好，而当他不在场时他们就做不好，表明该主管还不是一个称职的主管。

他们认为一个合格的主管应该具备的条件是：让每名下属都明确知道自己应该做什么，怎样做好，好的标准是什么，遇到问题时如何自己或彼此协调解决。作为主管，在平时工作中就应该按照这些标准系统严格地训练自己的下属，直到他们每个人都能熟练掌握，并且即使你不在场时或没有你时，他们也能做得一样好为止。

公司并不认为这样的话你将成为一个可有可无的人。恰恰相反，公司认为既然你游刃有余，那么，你完全可以腾出更大的精力去做一些创造性的工作，或者公司可交付更重的担子给你，或者可以考虑给你升职了。

一家公司如果真的长期层层执行“离场测试”的评判标准，我们完全可以想象得出这家公司无穷的创造力和发展潜力。难怪这家





国际机构在世界范围内竟然有三家子公司都能被列入“世界 500 强公司”，而且直至今日，其成长业绩表明，公司依然充满活力。

另一个典型的案例来自国内一家大型国有集团公司。作为该公司大规模改革与整治计划的一部分，盛世影响力教育训练集团已成为其在员工咨询与教育训练业务中的长期合作伙伴。

一次，集团在海南召开了为期近 20 天的（期间包括在国内其他城市及国外考察）、包括集团各子公司总经理在内的重要中层干部会议。集团下属的一家三星级酒店的总经理和一家有数百名职工的工厂厂长均列席。在这 20 天里，那位厂长几乎天天电话不断，遥控指挥，忙得不亦乐乎；而那位酒店总经理却几乎没打什么电话“回家”，完全是一幅只需专注会议，而不受外界干扰的“悠闲”神态。

20 天后，回到单位，酒店总经理发现自己的下属非常出色，似乎比他在的时候干得还要好，而且主管们似乎比以前更有自信心。而此时的工厂里却完全是另一幅景象：生产出现混乱，部门互相扯皮，内部管理一团糟，大堆大堆的事务及文件等待厂长回来处理。然而，绝对让你意想不到的，那位厂长却曾私下对他的一同事说：“我正好要领导们看看，是不是这家工厂离开了我就是不行？”

呜呼！这类主管在国内并不鲜见，只是这样的思维观念如何在国门大开的今天，与世界经济巨头们较量？

果不其然！一年后，酒店经理被提升为集团副总裁，由他继续兼管的酒店也正好被升为四星级；而那家工厂经营却陷入了困境，不得不接受资产重组，那位厂长去向不定。



如果希望自己成为一名合格的主管，不妨按照离场测试要求，开始有计划、系统地改造自己以及自己的团队，进行“离场”训练，并适时地做一次自我离场测试，检查一下实施成果。

如果你想层出不穷地培养更多的合格下属主管，那么我要给你的建议是，从现在开始就按离场测试的标准要求他们，训练他们，检验他们，以及评价他们。一段时间后，我们一定会发现自己以及下属都比我们原来意想的要出色得多。

头脑风暴法——如何快速找到解决问题的方法

头脑风暴法从 20 世纪 50 年代开始流行。常用在决策的初级阶段，以解决组织中的新问题或重大问题。头脑风暴法一般只用来产生方案，而不是进行决策。头脑风暴法对于解决问题具有强大的威力。在一般遇到的问题中，只有少量的问题需要借助于专家来解决，绝大部分的问题都可以自己解决。而这些问题中，大约有 80% 可以借助于同一方法来解决，这个方法就是头脑风暴法。

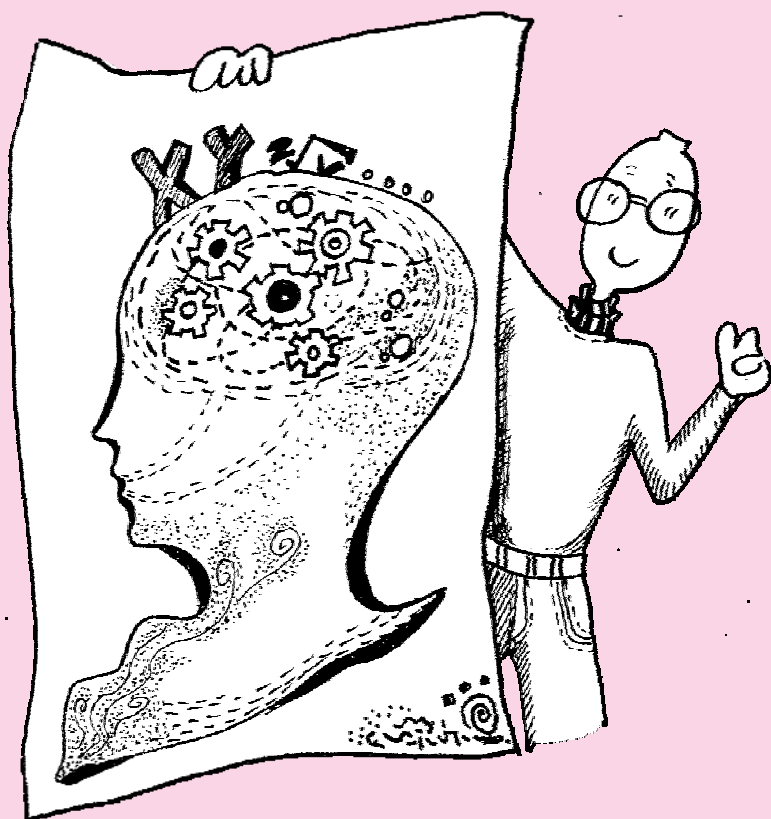
！ 特别提示

第一，面对任何难题，千万别说不可能。因为不是不可能，最多只是我们暂时还没有找到方法而已。

第二，请全力以赴，专注于找方法，而坚决删除掉一切借口。

第三，最快、最有效的方法是，随时随地习惯运用头脑风暴法，它将会帮助我们在最短的时间内找到解决问题的方法。





1. 头脑风暴法的具体操作步骤

(1) 召集有关人员。参加的人员可以是同一行业的专家，也可以是不同行业的人员，甚至可以是毫不相关的人员。人数在 6~12 人之间为好，如果人数太多，建议分成若干个小组。

(2) 选择一个合格的召集人。只要具备下列条件，人人都可以主持头脑风暴会议：

- 了解召集的目的。
- 掌握头脑风暴法的原则。
- 善于引导大家思考和发表观点。
- 自己不发表倾向性观点。
- 善于阻止相互间的评价和批评。

(3) 选择一个舒适的地方。选择的地点应该具备下列条件：

- 一间安静、温度适宜、光线柔和的办公室或会议室。当然也可以在户外，如草地上、假山旁、树荫下等。
- 严禁电话或来人干扰。
- 最好有一台性能良好的录音机，能够把全部过程都录下来。当然也可以不用录音机，而改用快速记录。
- 有一块白板以及相应的书写工具。

2. 运用头脑风暴法的注意事项

(1) 召集人在会议开始时要清楚会议的目的、需解决的问题、头脑风暴游戏规则等。头脑风暴一次一般只讨论一个问题，如果问题很多，可分为几个独立的“头脑风暴”。

(2) 如果有时间，可以让每个人先就所需解决的问题独立思考 10 分钟左右。

(3) 要求每个人对自己讲出来的方案简单说明一下，但切忌过多解释，让人明白你在说什么就行。

(4) 鼓励由他们的方案引出新的方案。

(5) 指定一至两位写字速度快的记录员，把每种方案写在白板上，使每个人都能看见，以利于激发新的方案。

(6) 风暴时间一般不要超过 90 分钟。有时 10 多分钟或 30 分钟也可以。结束时对每位参与者表示感谢。

3. 头脑风暴法的核心游戏规则

(1) 集中思想。它是指参与者将所有注意力集中在所研讨的问题上，排除一切其他干扰。

(2) 自由奔放。它是指每个人都不受任何约束地讲出解决方案，不管这个方案听起来多么可笑，或多么不切实际。头脑风暴中没有无效方案，它认为任何方案都是有效的，即使表面看起来无效、可笑，但若再发散组合一下，极有可能得到另一个平时你不敢想、也想不到的绝佳方案。只有一类方案被认为是无效的方案，那就是不具体的方案。

(3) 延迟评判。这是头脑风暴法“灵魂性”的游戏规则。任何时候、任何人都不要对任何方案进行评判，直到游戏结束，进入组合运用阶段为止。

(4) 以量求质。头脑风暴活动永远先追求解决方案的数量，然后才是质量。它有一个基本假设：量大，一定有质优的；如果没有



质优方案，那一定是因为量还不够大。所以，与一般的研讨会追求三五种解决方案不同的是，头脑风暴一般追求一次性收集三五十种、一二百种乃至数千种可选择的解决方案。

（5）组合运用。这是头脑风暴法的又一个关键阶段。之前，各种方案五花八门，此时需要对每个方案进行仔细的评量、优选、再加工，乃至进行二次头脑风暴，以得出具有操作价值的可行性方案，供最终决策参考。

比如，对“如何激励员工”进行头脑风暴时，假使有人提出的方案是：可以停薪留职。

你若稍发散思维并再组合一下，可能得出另一个异想天开的方案：停职留薪。再进一步组合，就有可能得到一个时下已非常流行的对员工，尤其是对高层管理人员非常有激励作用的可行性方案：奖励公司股票或股份期权。因为这样等于说管理人员已成为公司股东，也就是说，不用上班也可以拿到钱，即停“职”留“薪”。奖励股权的激励措施也许最开始时就是源于一次头脑风暴。

4. 头脑风暴法的优点

- （1）易操作执行，具有很强的实用价值。
- （2）非常具体地体现了集思广益，体现团队合作的智慧。
- （3）每个人思维都能得到最大限度的开发，能有效开阔思路，激发灵感。
- （4）在最短的时间内可以批量生产灵感，会有大量意想不到的收获。

(5) 几乎不再有任何难题。

(6) 面对任何难题，举重若轻。对于熟练掌握头脑风暴法的人来讲，再也不必一个人苦思冥想，孤独“求索”了。

(7) 因为头脑越用越好用，可以有效锻炼一个人及团队的创造力。

(8) 使参加者更加自信，因为他会发现自己居然能如此有“创意”。

(9) 可以发现并培养思路开阔、有创造力的人才。

(10) 创造良好的沟通平台，提供了一个能激发灵感、开阔思路的环境。

(11) 因为良好的沟通氛围，有利于增加团队凝聚力，增强团队精神。

(12) 可以提高工作效率，能够更快、更高效地解决问题。

(13) 使参加者更有责任心，因为人们一般都乐意对自己的主张（而不是上司给自己的命令）承担责任。

(14) 因为每个人都在思考问题与解决问题，因此上司可以更轻松，可以腾出更多的精力去解决别的更重要的问题。

在我自己的工作中，以及我们所知道的许多著名公司中，头脑风暴的工作方法几乎都像家常便饭一样被经常使用。现在，如果你正遇到什么头痛的问题，用不着一个人关起门来苦思冥想，浪费时间，来一次头脑风暴吧，先找出 100 种解决方案。

现在，你不如按照以上操作规则，就以下某个问题或你自己正



苦恼的实际问题组织一次头脑风暴，亲身感受一下头脑风暴的强大威力。

- 如何激励员工（下属）。
- 如何增加公司的凝聚力。
- 如何提高沟通效率。
- 如何提高市场份额。
- 如何提高客户满意度。
- 如何快速得到客户的信任。
- 如何快速提升公司形象。
- 如何形成良好的工作习惯。
- 如何与同事相处得更好。
- 如何提高生产效率。

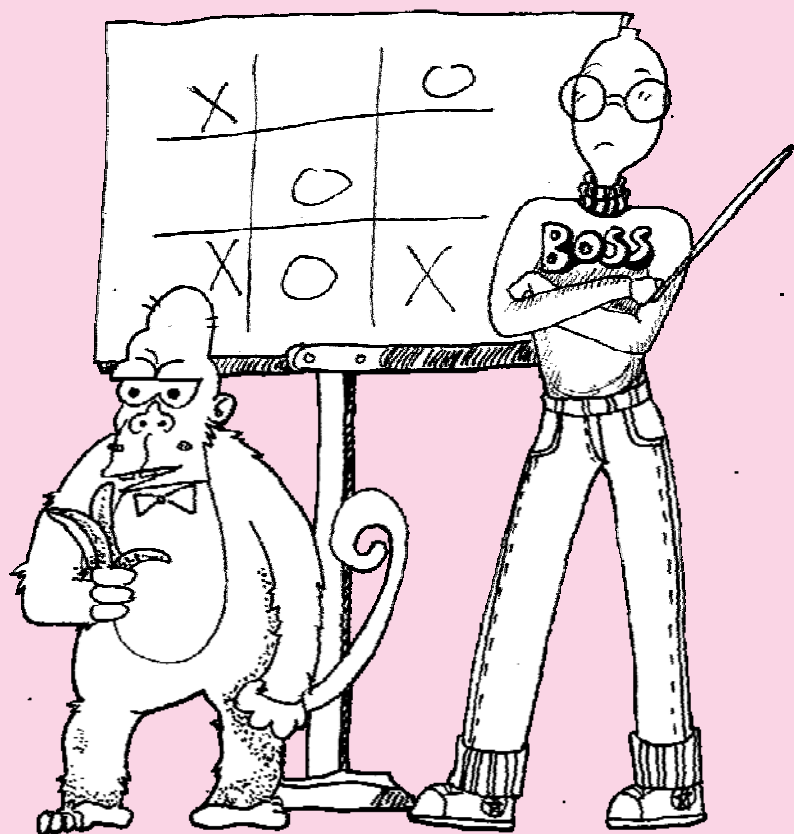
猴子管理——如何管理猴子

“猴子”，这里是用它来比喻我们日常工作中遇到的某一问题、某一项待解决的事情或某一项待完成的工作任务。

假设你是一家公司的老板，有一天，你的一位下属在公司办公室走廊与你不期而遇。下属忙停下脚步：“哎呀，老板，好不容易碰上你了。有一个问题，我一直想向你请示一下该怎么办。”此时，下属的身上有一只需要照顾的“猴子”。接下来，他如此这般将问题汇报一番。

尽管你有事在身，但是不太好意思让这急切想把事情办好的下属失望。你非常认真地听着……慢慢地，“猴子后面”的一只脚已





悄悄搭在你肩膀上。

几分钟后，你看了看手表：“噢，不好意思，我现在正有急事要处理。这个问题，看来我一时半会儿答复不了你。这样吧！让我考虑一下，过两天再给你回复好不好？”

你赶忙离开，不知不觉中也背走了你下属的那只“猴子”。

两天后，下属如约打来电话：“老板，前两天向你请示的问题，你看我该怎么办？”

忙乱中，你想了一下，才记起他讲的是哪一件事。“哦，实在不好意思。这两天我特别忙，还没顾得上考虑这个问题，你再过几天来看看，好吗？”

“没问题，没问题。”下属非常能体谅你。

一周之后，你又接到他的电话。不等他开口，你已经感到十分的歉意，并再次请求下属“宽限”几日……

此刻你似乎有些焦头烂额，因为在你的周围已满是你自己的和他人放在你这里寄养的“猴子”——你已成为问题真正的中心。假使这个问题是下属应该自己处理的事情，假使你是一个处理问题高手，如果你试着利用以下方式处理，看看结果会有什么不同？

有一天，你的一位下属在公司办公室的走廊里与你不期而遇。下属忙停下脚步：“哎呀，老板，好不容易碰上你了。有一个问题，我一直想向您请示该怎么办。”此时，下属的身上有一只需要照顾的“猴子”，接下来，他如此这般将问题汇报了一番。

尽管你有事在身，但还是不太好意思让这急切想把事情办好的下属失望。你非常认真地听着……慢慢地，“猴子”的一只脚已悄

悄搭在你的肩膀上。

你一直在认真地倾听，并不时点头。几分钟后，你对他说这是一个非常不错的问题，你很想听听他的意见，并问：“你觉得该怎么办？”

“老板，我就是因为想不出办法，才不得不向你求援的呀。”

“不会吧，你一定能找到更好的方法。”你看了看手表，“这样吧，这件事我一时半会儿也拿不出更好的主意。我现在正好有急事，不如这样，明天下午四点后我正好有一点点空，到时你先拿出几个解决方案来我们一起讨论讨论。”

告别前，你还没有忘记补充一句：“你不是刚刚受过‘头脑风暴’训练吗？实在想不出，找几个搭档来一次“头脑风暴”不就是啦！明天我等着你们的精彩答案”。“猴子”悄悄收回了搭在你身上的那只脚，继续留在此下属的肩膀上。

第二天，下属如约前来。从他脸上的表情看得出，他似乎胸有成竹：“老板，按照你的指点，我已有了5个觉得都还可以的方案，只是不知道哪一个更好，现在就请你拍板了。”

！ 特别提示

即使你一眼就已经看出哪一个更好，此时也不要急于帮他做决定。不然，他以后对你依然会有依赖习惯，或者到头来万一事情没办好，他一定还会说：“老板，这不能怪我，我都是按照你的意见去办的。”



关于做决定，记住以下准则：

(1) 该下属做决定的事，一定要他们自己学着做决定。

(2) 做决定意味着为自己的决定负责。不想做决定，常常是潜意识里他不想承担做决定的责任。

(3) 下属不思考问题、不习惯做决定的根源一般有几个：其一有“托付思想”，自己不想承担责任，依赖上司或他人，这样的下属难堪大用；其二上司习惯代替下属做决定，或喜欢享受他人听命于自己的成就感。这样的上司以及他带领的团队难以胜任复杂的任务。

(4) 让下属自己想办法、做决定，就是训练下属独立思考问题的能力和勇于承担责任的行事风格。但关于这一点，与上司不敢承担责任感，托付由“集体”来承担责任，以便自己到时好借口与“下属办事不力”而推卸责任的“官僚”作风有本质差异。

让下属做决定，意味着你已授权下属做决定。也就是说，作为上司，无论如何你最终也还是无可争辩地要为结果承担全部责任。

对话还在继续。你兴奋地说道：“太棒了，这么多好方案。你认为，相比较而言哪一个方案更好？”

“我觉得 A 方案更好一些。”

“这确是一个不错的方案，不过你有没有考虑过万一出现这种情况，该怎么办？”

“噢，有道理，看来用 E 方案更好。”

“这方案真的也很好，可是，你有没有想过……”

“我明白了，应该选择 B 方案。”



“非常好，我的想法跟你一样，我看就按你的意见去办吧。”

凭你的经验，其实你早就知道应该选择 B 方案。你不直接告诉他的目的是想借此又多赢得一次训练下属的机会。训练是一个慢慢的过程，训练的“慢”是为了将来更快。

你这样做的好处不言而喻：

- 打断下属负面的“依赖”神经链。
- 训练了下属分析问题、全面思考问题的能力。
- 让下属产生信心与成就感。因为这样，他会觉得自己居然也有解决复杂问题的能力。越来越有能力的下属能越来越胜任更重要的任务。
- 会激发下属的行动力。因为人们往往愿为自己的决定而全力以赴，并愿意为它承担责任。
- 你将因此不必照看下属的“猴子”，而能腾出更多的精力去照看你自己的“猴子”。

“猴子管理”理论告诉我们：

- 每个人都应该照看好自己的猴子。
- 不要让自己的猴子去麻烦他人照看。
- 组织中，每个人都应该明白自己应该照看哪些猴子，如何照看好它们，照看好的标准是什么。
- 不要试图将自己的猴子“托付”给他人照顾。这里的他人可能是你的上司、下属、别的部门的同事，也可能是公司、社会乃至是上天、命运等。
- 不要出现没有人照看的猴子，也不要出现有两个以上“主人”



的猴子。

- 作为上司，不仅应明确让下属知道他应该照看好哪些猴子，更需要训练下属如何照看好他们的猴子。

顶端优势——如何快速得到上司提拔

如果我们总是得不到提拔：

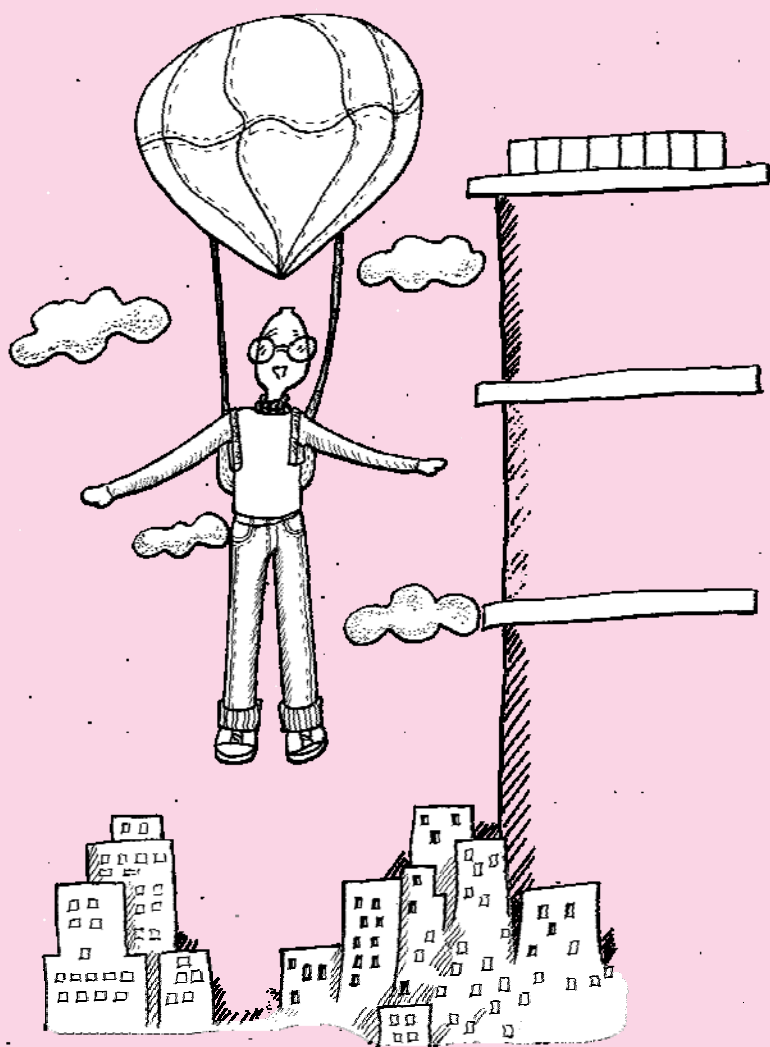
（1）千万别抱怨上司没有眼光、企业不会用人、这个世界太不公平等。

（2）更深层次的原因也许是，自己还不值得企业提拔，或至少不能够让人毫不犹豫地提拔自己。

（3）请自我检查，是否是因为：自己还不够优秀，有其他同事比自己更优秀，自己被怀疑不够忠诚于企业（当然包括上司）。请务必记住：忠诚，是任何一家企业或任何上司提拔一个人隐含的必备条件。虽然他们常常不会直接告诉你。

绝大部分人都自认为自己应该得到提拔。事实上，在上司的眼里，自己也许只具备了某几个升职的必要条件，但还有很多充分条件没有具备。因此，上司暂时还没有信心提拔自己。

要想快速得到提拔，建议你不如直接去问自己的上司：自己升职的必要条件、辅助条件及充分条件是什么，问问自己已经具备些什么，还缺些什么。你得认真记下这一切，接下来你要做的就是：确立目标，制定计划，立即行动。缺什么，补什么。



必要条件是指：我们必须具备它们，才能基本完成该工作的
那些条件。

充分条件是指：我们若具备它们，将完全能胜任该工作的
那些条件。

辅助条件是指：如果没有它们也行，但有的话将会更好的那些
条件。其实，绝大部分时刻它们才是竞争制胜的关键。因为我们和
真正的对手之间，必要条件与充分条件常常差别不大，最终决定胜
负的常常是你比第二名“多具备了那么一点点”辅助条件。

二八定律指出：这个世界 20%最优秀的人，会优先挑选这个世
界上 80%的好机遇，挑剩下的 20%左右的普通机遇，再由剩余的 80%
的人去争抢。

仅从这一点来看这个世界似乎是不公平的，然而，再深一层次
研究，你会发现，那 20%最优秀的人所付出的努力、所创造的价值
也几乎占了全部总和的 80%。这个世界似乎又是这样的公平！

其实大自然也有同样的生存法则——顶端优势。

植物为了能吸引更多的阳光，而努力向上生长；同时，已经长
过周围同类的植物，因为处在顶端，可以吸收更多的阳光，而反过
来又生长得更快、更好。

要想快速得到上司提拔，请先快速将自己塑造成为最优秀
的人。

➤ 破门之道

升职有三大核心要件：

第一，将本职工作做到十分出色，以形成“顶端优势”。我们必须做到比第二名还要好出一大截儿，让人在“万军丛中”一眼就能看到你的存在。

如果你不喜欢你的本职工作，你也最好将它做好。因为这样你等于告诉上司一个强烈的信息：一个连自己不喜欢的事都能做好的人，一旦让他做喜欢的事，前途一定无可限量。

第二，多做分外事。这里的“分外事”主要是指你本职的分外事，但是属于你期望升任职位的分内事。

在具备第一条条件的同时，这些分外事既可向上司展示你对升任职位强烈的兴趣与信心，更重要的是，它可以让你的能力预先得到充分的“分外”锻炼。

第三，让自己能通过离场测试，尽快培养出能完全接替自己现职的新人。这样，上司将不会因为这一职位因你离开，留下巨大空缺而不敢或不愿意更换你的职位。

另外，还有诸如保持耐心等许多其他必要条件、充分条件以及辅助条件。下面的升职多权树可以为我们制定一个更系统的升职计划提供进一步参考（见图 4-1）。



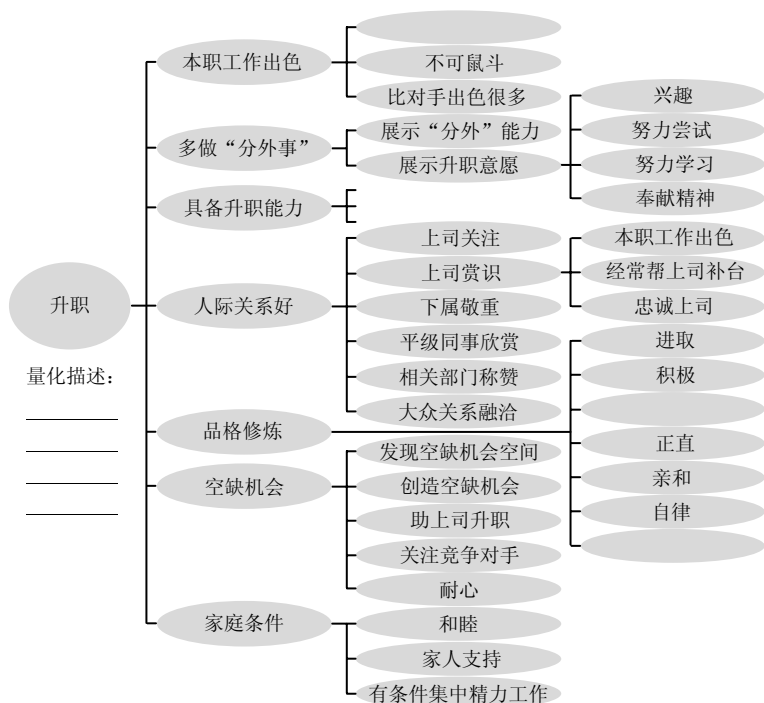
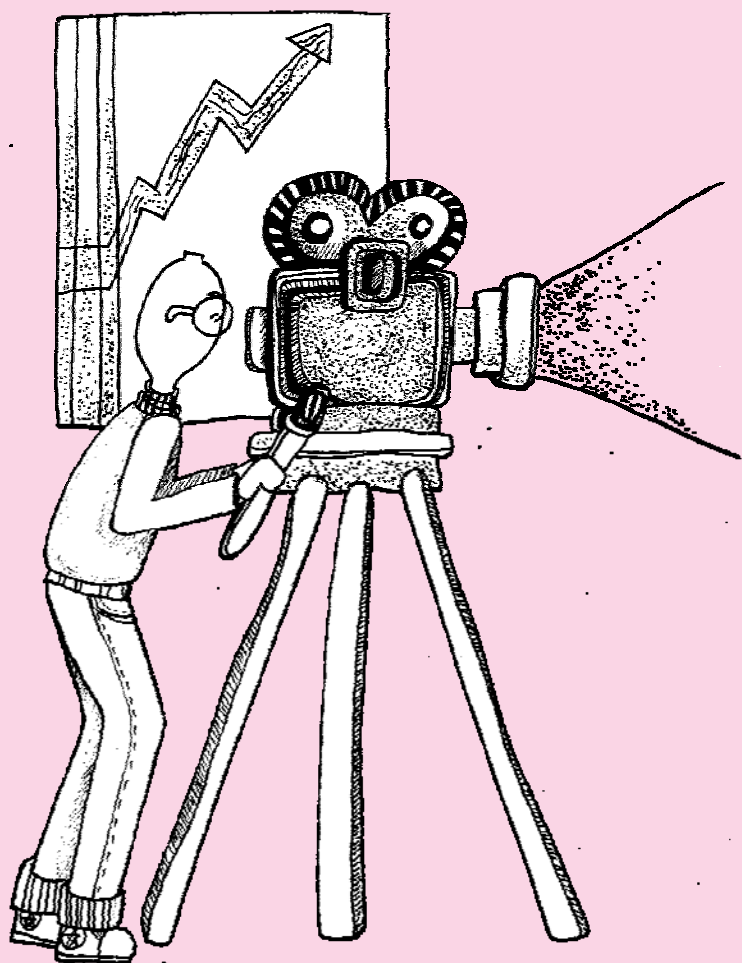


图 4-1 升职多权树模型

决策视野——如何向上司推销建议

如果我们的意见总是不被上司采纳，请千万别先忙着抱怨：上司真没水平，公司已没希望了等。千万不要因此就自暴自弃：“既然自己的意见不被重视，那我以后也就再也不提了。”不要自怨自艾，不要做出“破罐子破摔”好像满肚子委屈的样子。如果我们破罐子破摔，我们只会得到一个更破的“罐子”。因为暂时没有机会而放弃的人，会因为放弃而变得永远都没有机会；更深层的原因也



许是，我们的建议还不能真正解决上司的问题，或者是我们还没有找到更有效的方式让上司接受自己的建议。请自我检查一下，是否是因为以下原因。

（1）古人云：人微言轻。因为自己不够出色，所以无意间也容易被人忽视。

（2）自己看问题不够全面，仅站在自己所能观察到的角度，而没有真正站在上司所关注的全局的角度上看问题。

（3）也许我们的建议很有价值，但暂不具备推行的条件。

（4）或许是上司出于成本、全局稳定性、时机等其他各项因素的考虑，必须做出暂时不采纳的妥协。

（5）自己的建议还不能真正切中要害，它还不是上司所需要的满意答案。

（6）也许自己的建议本来就是不对的，不要总以为自己的看法就一定比他人或上司高明。

（7）也许上司已经决定采纳了，只是没有直接告诉你；或者上司已经采纳，只是改变的结果你暂时还没有感觉到。

（8）如果你的建议最终还没被采纳，那就请提醒自己理解上司。就像下棋，旁边的观棋者常常随随便便就能提出大堆建议，有高明的，也有错误的，但下棋者只能做出一种选择。如果选择一步错棋，提供错误方案的人只需轻松一句“我看错了”就可了事，而输赢的结果将由下棋者独自承担。

提建议者不需要承担责任，责任由决定者承担。因此，提出建议一般都比较容易，而做出是否采纳的决定一般都比较慎重。也许有朝一日，当你成为上司时，你的想法也会和今天的上司差不多，当然你的下属也会和今天的你的感觉差不多。

➤ 破门之道

1. 想让人信任自己，先得给人信任自己的理由

无论如何你得先让自己变得更加优秀，这样，在上司的眼里你的建议自然更有分量。

2. 提建议时，注意场合、时机、方式和方法

不要因为自己的不慎，选择了一个不适当的时间，在不适当的场合，以不适当的方式和方法，让一个本来绝佳的建议流产。

3. 核心要诀是：站在决策者的立场上

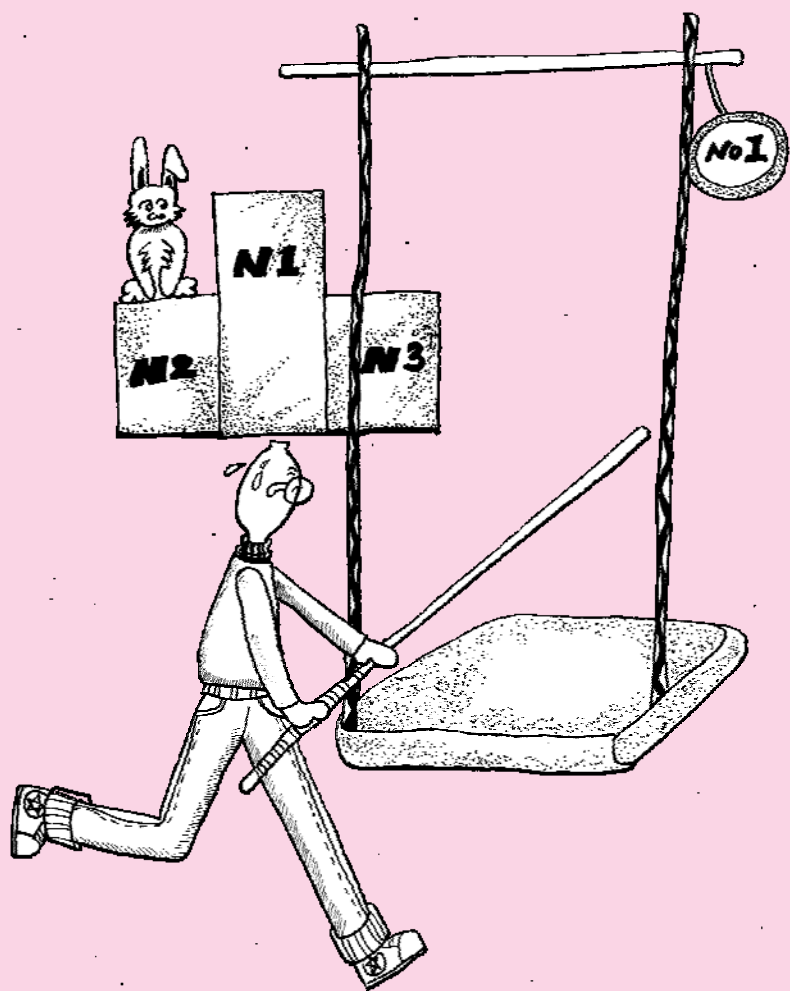
让自己完全站在决策者的立场上来提出自己的建议。这样，我们将更容易理解上司；更能从全局出发，系统思考；更能试着去研究出完整的、可供操作的最佳建议。

成功动机——如何激励下属

如果下属工作不努力，千万别急着抱怨：

- 这些人的奉献精神、敬业精神都到哪里去啦？
- 这些没出息的东西，为什么就这么不肯吃点苦、吃点亏，不愿意付出一点点，不能把眼光放得长远一点？真是“烂稀泥糊不上墙壁”。
- 那就让他们自我淘汰好了。





深层的原因也许是自己还没有找到让他努力工作的方法。继续按照“我是一切的根源”的理念思考问题，下属有问题，虽然是下属自己的事，但你也不能因为下属有问题，就不去改进自己的不是。我们应有的积极思维是：下属为什么不努力工作？我如何改变才能让他努力工作？

所以，我们不妨先自我反思，看看是否是因为：

- 我们还不太了解他到底需要什么，或者还不太了解他所喜欢的激励方式。人的需求不同，激励他的方式也会不同。
- 人的行动力的两大根源最终都归结为：追求快乐与逃离痛苦。因此，下属不努力工作，是因为他还不知道为何努力工作，你还没有让他更直接地感到努力工作会有什么“快乐”，不努力工作又有什么“痛苦”。也许目前你给他造成的印象恰好是：努力工作没有什么“快乐”，或者至少是快乐还不够多；不努力工作也不怎么“痛苦”，或者至少是痛苦还不够大。
- “路”有问题。因为我们为他提供的这条“路”可能使他感觉到：干与不干一个样，干多干少一个样，干好干坏一个样。

➤ 破门之道

（1）提示他一句时下的流行语是有必要的：今天工作不努力，明天努力找工作。

（2）坚信人人都可以被激励。没有激励不了的人，只有你暂时



不了解对方真正的需求是什么。

(3) 要想钓到鱼，先问清楚鱼儿喜欢吃什么。一般情况下，人们不会为你的目标而工作，他们内心深处一定是为自己的需求而工作。按照马斯洛的需求层次理论，要想让下属努力工作，先弄清楚他的需求是什么，然后再仔细研究如何满足下属的这些需求。

(4) 修订我们的游戏规则，让游戏规则能更加系统地激励下属。大部分情况下，规则比“人治”更有效。再套用邓小平的那句名言：“好的制度，可以让坏人做不了坏事；不好的制度，可以让好人变坏。”稍稍修改一下即是，“好的游戏规则，可以让原本不努力的人变得努力工作；不好的游戏规则，可以让原本努力的人变得不愿意努力工作。”至于修订出什么样的游戏规则，让你的伙伴们一道来一次头脑风暴，就可以得到一大堆方法。

心理学在研究人的行为时，深刻地剖析了需求、动机与行为的关系。一般说来，需求引发动机，动机带来行为。

特别介绍

需求层次理论作为现代心理学在研究人的行为方面的贡献具有划时代的意义。该理论主要有如下核心观点。

- 核心观点一：人的需求是有层次的（见图 4-2）。
 - 第一层次，生理需求。如追求对生存、衣食住行等的满足。
 - 第二层次，安全需求。如对安全性、稳定性、保障、无后顾之忧等的追求。



- 第三层次，社交需求。如对他人的认同、接纳、友谊、人际关系、团队归属等的追求。
- 第四层次，尊重需求。如对地位、名分、权力、责任、比较尊重等的追求。
- 第五层次，自我实现需求。如对信仰、信念、兴趣爱好、自我价值、挑战、潜能发挥等的追求。

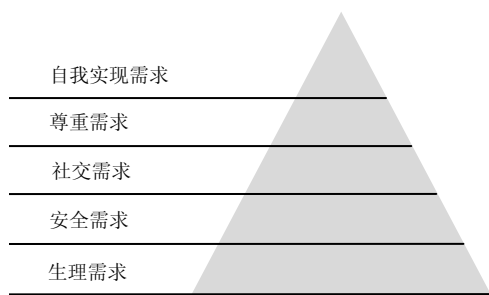


图 4-2 需求层次图

许多情况下，人们确实自己也不知道到底需要什么。此时，我们需要做的一件事就是帮他梳理需求，明确需求，乃至向他推销需求。

- 核心观点二：人的需求是由低级到高级逐步发展的。生理需求为最基本需求，自我实现的需求为最高层次的需求。当低层次的基本需求被满足时，人们自然而然开始追求更高层次的需求的满足。

换言之，更低层次的需求问题解决不了，更高层次的需求他暂时会不太需要。一般情况下，当一个人还处于衣食住行等生理需求层次时，跟他谈敬业、奉献，可能就不太起作用；当一个人已处于“自我实现”需求层次时，给他加一点

点奖金就可能已经激励不了他了。

- 核心观点三：每个时期都只有一种需求占主导地位，而其他需求则处于相对从属地位。人们处于什么样的层次时，他最期望的是这个层次的需求被满足。
- 核心观点四：五个层次的需求常常同时存在，只是需求的强度呈现如图 4-3 所示的抛物线状分布。

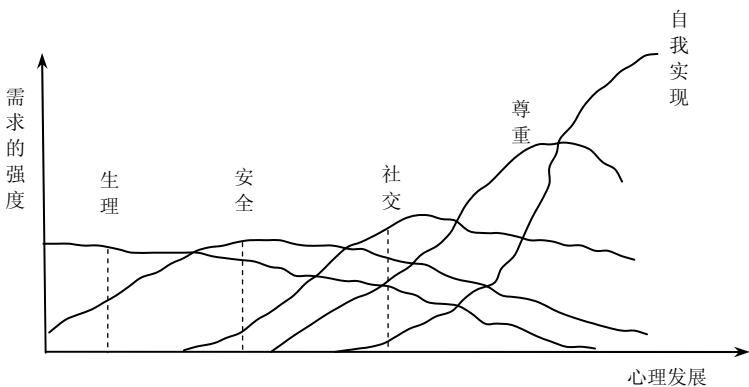


图 4-3 需求强度呈现图

由图 4-3 可以看出，人们处于某一层次时，该层次的相应需求强度最大，离它最近的需求强度次之，离它最远的需求最弱。

- 核心观点五：特殊情况下，需求秩序也会发生改变。例如，信念强度有可能会改变需求顺序，信奉“树活一张皮，人活一口气”的人，为了“面子”会做出一些不可理喻的事；认为家庭第一重要的人，为了家庭可放弃一切；为信仰而工作的人，常常牺牲生命也在所不惜。

只要我们已经了解对方的需求，余下的工作就非常简



单，让他感觉到，努力工作的好处就是自己相应的需求得到满足，相信他一定可以被激励。

如果你已经是一位主管，可以试着用表 4-1 所示的分析表非常真实地为自己评分，看到自己在激励下属方面的潜力如何。如果你是一个普通的团体成员，也可以试着为自己的上司评分。当然，作为上司，为了更好地了解自己，看看自己的下属给自己怎样打分，将有助于提高自己的激励水平。

表 4-1 升职分析表

• 很好 5 分 • 好 4 分 • 一般 3 分 • 差 2 分 • 很差 1 分	
(1) 你是否和下属讨论他们受训及升迁的机会？	()
(2) 你是否会抽空和下属一道用餐、喝茶？	()
(3) 你下班后是否会和员工一起聚会、休闲？	()
(4) 对表现出色的员工，你是否会给予衷心的赞美？	()
(5) 你是否了解下属所需要激励的方式？	()
(6) 你是否会向上司提起下属出色的表现？	()
(7) 你是否鼓励下属自己设定挑战性目标，并协助达成？	()
(8) 你是否与下属聊及其事业发展的抱负？	()
(9) 你是否在周、月报告上，提及下属不错的表现？	()
(10) 你是否向下属的家人提及他（她）出色的表现以及表达你的感激？	()
(11) 你是否会仔细聆听下属那些提出与你相反建议或意见的话？	()
(12) 你是否会自掏腰包，找机会给下属打打气？	()
(13) 你是否会使下属每天见到你，均表好感？	()

续表

- | | |
|----------------------------------|-----|
| (14) 你是否会设想一些点子,使下属对工作不至于感到枯燥乏味? | () |
| (15) 你是否将下属的一些困扰、问题列为需要优先关注的事? | () |
| 你的总得分: _____ | |

自我测评参考:

(1) 接近 75 分的人。你是一位非常出色的激励高手。任何下属都乐意与你一起工作,他们会觉得在你的领导下工作是件很荣幸的事,跟你一起工作,他们总会有无穷的动力。一旦离开你,他们会很怀念你,很留恋你们在一起工作的时光。

(2) 60 分左右的人。你是一位非常不错的主管。下属还是很愿意与你一起工作,你能给他们以好感,你能轻松地吸引同伴与你一起努力工作。你和前者最大的差异就是,前者身上似乎多了一种吸引他人的无穷魅力。

(3) 45 分左右的人。你可能是一个只会自己做事,但不善于鼓励他人同你一道努力的主管。对于下属而言,其实你在他们的心目中可能是可有可无。因为他们有时会幻想如果换一个新的主管来说不定会更好一些。

(4) 30 分左右的人。你是一个使下属常有怨言的主管。下属工作的积极性已大打折扣,他们只是为了工作而工作,他们内心很希望能换一个主管,或者是出于无奈希望换一份工作。

(5) 接近 15 分的人。你在主管的位置上能待到今天已是一个

奇迹。下属们已经不是很想见到你了，你的上司早已注意到你的团队糟糕的工作表现，并透过你的下属早已了解他们对你的不满，估计你不会在现在的位置上待得太久，因为你的上司、你的下属同样都想换掉你。

焦虑曲线——如何做好压力管理

压力管理的目的是为了有效增强行动力。掌握压力的规律，以便实践有效的压力管理。

经多年的实践研究，我们发现人们承受的压力与行动力之间存在一定的对应规律。

压力会带来心理焦虑。随着压力的变化，人们心理的焦虑程度也会发生变化，并呈如图 4-4 所示的曲线状。心理学称之为“焦虑

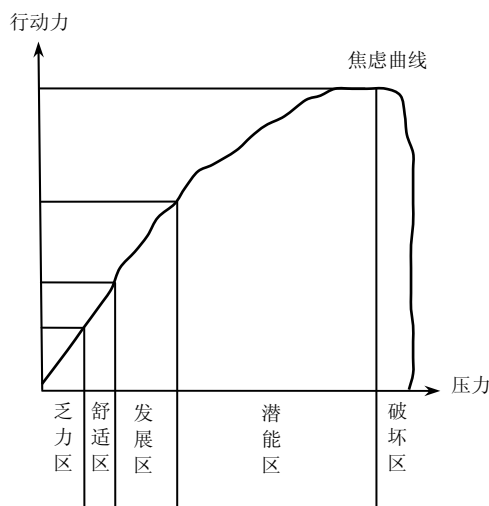
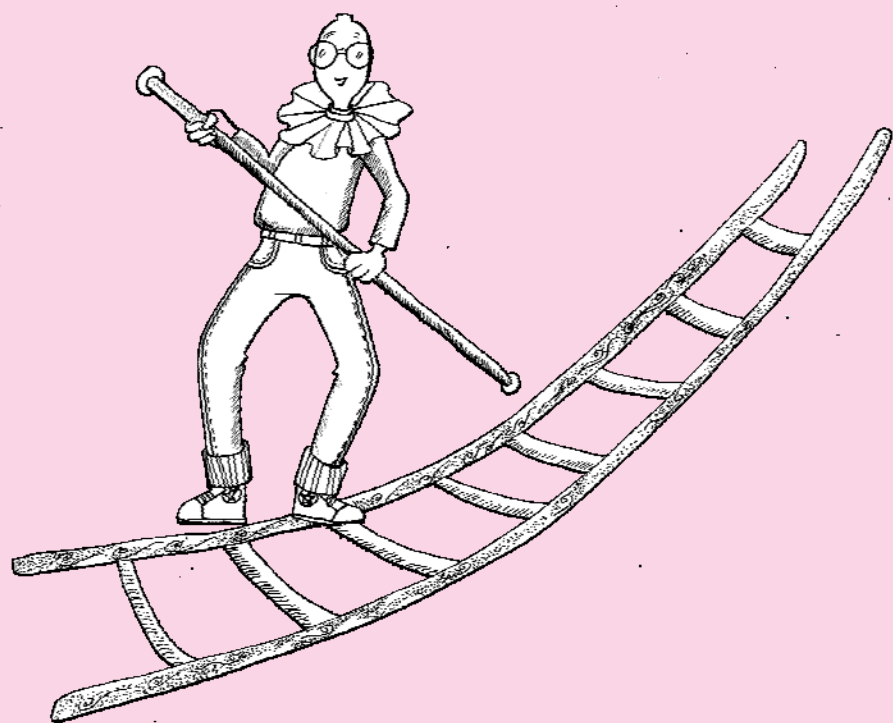


图 4-4 焦虑曲线图





曲线”或“压力曲线”。我们将压力按大小的不同分成五个区域。处于不同的区域的压力，会呈现不同的特征。

1. 乏力区

当压力处于该区时，人们的行为表现为：不知为什么而努力，因此也没什么行动力。显现出本能的惰性，处于一种迷茫、无助的乏力状态。

2. 舒适区

此时压力是存在的，但人们似乎感觉不出来，或轻轻松松就可应付得过来，感觉特别舒适。此时人们一般没太大改变的欲望，因此行动仅仅是用来维持“舒适”之用，用不着太多的付出与努力。

3. 发展区

当压力再增大时，无论正面“追求快乐”的压力，还是反面“逃离痛苦”的压力，都将使人离开“舒适区”，进入发展区。此时的压力明显存在，人们为了解除压力、维持“舒适”，需要寻求如对生理、安全、认同、尊重等的满足而不断付出努力。行动力得到快速提升。绝大多数的激励措施均在这一压力区域中见效。对于大多数人来讲，这也是最有效的进步区域。这一区域的压力，能使人较明显地看到努力的希望。常见的例子有“跳一跳就能够得着的桃子”、“吸引驴拉磨的葡萄”。

4. 潜能区

当压力继续增大时，一般性现实能量显然无法应付这些压力，



人们需要调动潜意识中的潜在能量。当人们的潜能未及时开发时，人们在这一区域的行动力，常常以本能的方式表现出来，如强烈的求生欲望、爱面子（争口气）、急中生智、狗急跳墙等。

潜能一旦被激发，人人都可能迸发出令人不可思议的强大行动力。按照美国知名学者奥图博士以及世界著名潜能大师伯恩·催西等人的研究，人的潜能是我们现实能量的三万倍以上！因此，人们常说的“人的潜能几乎是无限的”即基于这一论断。

人的潜能是可以被系统开发并有效利用的。盛世影响力教育训练集团的诸多课程均秉持这一宗旨，并有许多卓越有效的成果。

潜能区的能量一旦被开发，就变成了发展区的现实能量。因此，任何潜能开发的最终目的就是将本来不可捉摸的潜在能量，补充加强到现实的、理性的、可计划的发展区来。

5. 破坏区

就某一个具体的人来讲，当压力达到一定的程度，超过焦虑曲线的顶峰而处于破坏区时，会感到绝望，再也无力承受与支撑下去，于是，他的意识与潜意识会同时选择放弃。此时他的行动力会突然遭到毁灭性破坏，骤然直线下降，直到为零。比如，他认为“这绝对不可能”而放弃努力，因过度紧张而动作变形，甚至一下了被“吓瘫了”，因为承受不了巨大的压力而精神失常等现象，即是因为压力进入了他的“破坏区”的结果。

压力曲线管理理论告诉我们：

(1) 每个人都有自己独一无二的焦虑曲线或压力曲线。

(2) 焦虑曲线的各个区域之间的临界点因人而异。

(3) 通过各种测试，如目标测试、奖惩测试、压力测试等，人们可基本了解自己或他人焦虑曲线的分布及各临界点。

(4) 作为管理者应该清楚自己的团队的每位成员的压力曲线，以便进行有针对性的管理。

(5) 人们可不断将发展区改造为新的舒适区，以便人们能适应更大的压力。比如，当人们适应了更大的压力时，这部分原本属于发展区的压力，就被改造成舒适区的压力。

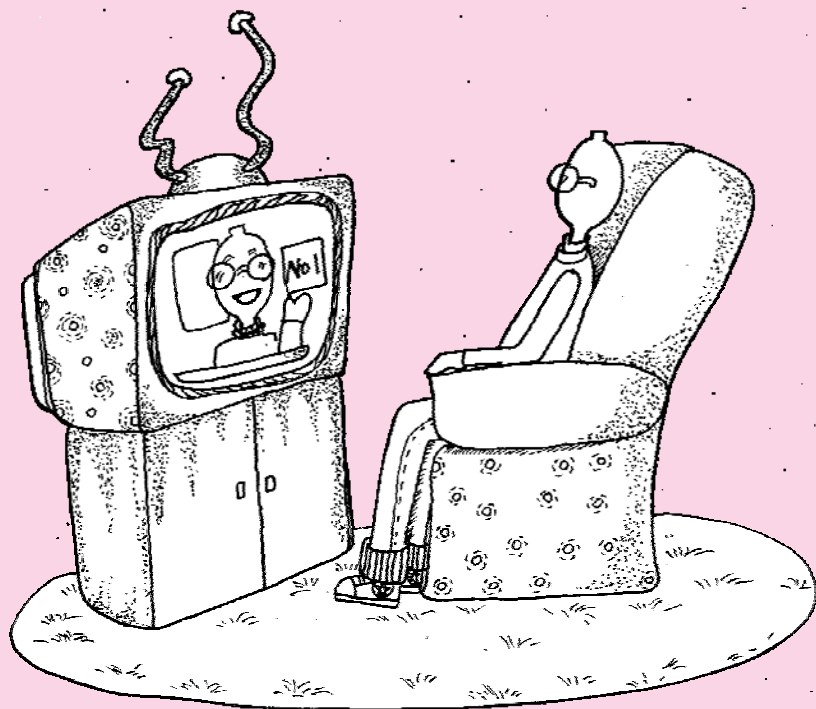
(6) 人们可借由训练等手段不断将潜能区开发为新的发展区，以便承受更大的压力，更快、更高地发展自己。比如，根据“越用越多”原理而进行的生理承受力开发：每天坚持长跑的耐力训练、负重不断增加的体能训练、每天做俯卧撑且多增加一次的肌肉强度训练、极限生存训练、极限心理意志训练、潜能训练等。

(7) 尽量不要使压力一下子就超过破坏区临界点，但要不断尝试借助潜能的开发，突破旧的临界点，建立新的“临界点”，以做到使自己或他人更加坚强些，不要总是那么“弱不禁风”，不要随随便便就被压垮。

双赢思考——如何赢得竞争

心理学家道奇和克劳斯在 1960 年进行了一次关于竞争与合作之间关系的经典研究——运输竞赛。





“运输竞赛”是一项说明竞争与合作之间关系的经典研究。这项研究是道奇和克劳斯于 1960 年进行的。研究者要求两个被试者想象他们正在经营着一家运输公司（A 公司和 B 公司），并要求每人驾驶一辆货车尽快由一个地点到达另一个地点。两辆货车并非彼此竞争，它们有不同的起点和终点。但两辆货车的捷径是一条单行道，且两辆车是以相反方向进行的。两人走捷径的唯一方式是等一辆通过后另一辆车再走，每个人在捷径的起点都有一扇控制门，可按按钮使之关闭，以防止对方通过。此外，每辆货车还有一条备用路线，不会与另一辆车发生冲突，但路线要远得多。研究者告诉被试者，他们的目标是尽快到达终点，越快得分越高，但并没有提到要比另一被试者得分更多。

两名被试者无疑都十分清楚，最佳方案是相互合作，轮流使用单行道，两个人都走捷径，但其中一人需稍候片刻，等另一人通过。而研究结果是：两名被试者不肯合作，都想抢先通过单行道。在单行道中间碰头后，彼此拒绝让步，最终一辆车退回，关闭控制门，走另一条路。双方都得不到高分。多次实验结果，只是偶尔出现合作行为，大部分行为是在竞争。

在社会生活中，人们常常不愿合作，宁愿竞争。心理学家认为竞争是人类的天性，而合作在本质上也是为了获得与第三方的竞争优势。这里的“第三方”可能是指别的竞争对手、社会压力、大自然、时间甚至是潜在的自我等，如内部团结合作，一致对外；防止“鹬蚌相争，渔翁得利”；玩家联手，共同对付庄家；握手言和，停止战争以顺应民心；与环境合作，以免遭大自然灾害；彼此妥协，



以赢得时间；选一个强劲的对手“合作”，以激发自身的无限潜能……

但是，当没有第三方存在，或暂时看不到、感觉不到第三方对手存在，以及一方认为来自对方的威胁比来自潜在的第三方威胁更大时，人们依然会选择竞争。

竞争常见的结果有三种。

（1）双方都变得更加强大。但这里隐含的是抑制了第三方的存在或占有第三方的资源。强者愈强，最终形成了两足鼎立的市场垄断局面等现象。如开发新的自然资源，创造性地开发新的市场资源。这种竞争方式也是人类社会之所以能发展的驱动力之一。

（2）其中一方胜，另一方败。这是人们潜意识中最期望的结果。即便是暂时出现了第一种结果，人类竞争的天性依然想打破这种平衡，战胜最后的对手，以获取潜意识中所谓的绝对安全感。

（3）双方都耗尽各自原有的资源，双双以失败而告终。有时候人们为了阻止对方获得资源，宁愿自己也放弃可能获胜的机会，这就是常说的恶性竞争，它带来的是双输结局。而此时往往鹬蚌相争，渔翁得利，由第三方获取胜利。这是一种双方最不愿意看到，但常常会碰到的结果。

竞争，一方面会促进资源有效配置，但过度竞争也会无谓地消耗资源，如果资源是有限的或相对有限的，竞争尤其是恶性竞争会使资源消耗更快，并最终导致双输。

一定条件下，资源都是相对有限的，合作，可以节省资源，因此，很明显，合作才是最优选择。比如，在运输竞争中，因为只有一条捷径，彼此妥协合作，将是最优选择。

但假定资源是无限的或相对无限的，此时，竞争会发掘无限潜能，竞争会导致发展。比如，“运输竞争”的双方其实完全可以开辟一条新路，以避免“运输堵塞”带来的时间资源浪费。再比如，就自然资源来讲，当地球地面资源不足时，人们开始挖掘地底资源；当地底资源再枯竭时，人们开始开发空间资源、太空资源乃至外太空资源。再者，就人本身的潜能来讲，竞争也会激发创造力、行动力、意志力，以及其他尚待开发的比现实能量大三万倍以上的潜在能力。

没有永久的单赢。任何对手为了保护自己或证明自己的存在，都会站出来阻止你。不要被暂时的单赢局面而陶醉。不是没有对手，只是你没有觉察到潜在的危机而已。

事实上，以一定条件下的现实基础而言，在一般合作与竞争之间，完全有“第三种”理想的解决方案，那就是“双赢”。它既代表合作，互相有效利用现有资源，避免竞争带来额外的消耗；它同时又代表竞争，赢取第三方资源。

双赢思考，具有非常广泛的现实意义。

1. 与客户双赢

如果你损害了客户的利益或不能给客户带来比别的对手更多的利益，他们必不会长久支持你，购买你的产品。有欺诈客户行为的企业，不会在市场中生存得太久；不能为客户提供比竞争对手更多服务的人，必被对手打败。



2. 与供应商双赢

无节制地对供应商压价并非明智之举。供应商在为你供货时，没有合理的利润，他就会要么供应给你伪劣产品，要么服务打折，要么为了坚持他们自己的品质与信誉而退出与你的合作。当你的“大后方”出了问题时，离“前方”出问题的时间就不太长了。

3. 与经销商双赢

当所有的经销商代理你的业务不能获利时，后果是你只好自己背着产品去走街串巷。

4. 与竞争对手双赢

恶性竞争，两败俱伤。你可以与竞争对手直接合作，深入挖掘市场空间，而非争抢现有的一杯“残羹”。竞争是广义的合作，你完全可以与对手进行竞争性合作。强劲的对手可以激发你的创造力，可以激励你跑得更快、更远，更加能锻炼强壮你的“肌体”。

5. 员工与公司双赢

如果你不能提供被人“利用”的剩余价值，他人为什么要用你？

6. 公司与员工双赢

如果不能给你的员工以他们期望的利益，他们凭什么愿意为你服务？

7. 与丈夫（妻子）双赢

爱的代价是为对方创造值得她（他）爱的价值。自己没有值得

对方爱的地方，凭什么要求对方爱你一辈子？

8. 与朋友双赢

古人云：结交须胜己。如果自己不能给予朋友任何价值，我们靠什么来维系友谊？不要自命清高非把这“价值”理解为“铜臭味”，即使所谓“君子之交淡如水”，那也是因为与“君子”交往，物质上虽淡如水，但依然能从对方身上获得因敬慕对方而带来的“价值”——精神享受。“价值”有物质的，也有精神的。

9. 与社会双赢

没有社会责任、违背社会公德的人，迟早会被社会抛弃。

10. 与自己双赢

越善待自己周围的世界，越努力、积极向上，越不断超越自己，你将越喜欢自己，越能赢得更加快乐、更加成功的人生。

无效团队成员——如何使自己不要成为团队的负债

负债，本是财务术语，它是相对于资产而言的。一般意义上的资产与负债，是指资金或某一物体。依现代人力资源管理理论而言，人也是资本，人也可成为负债。当人力成为资本的时候，有的人能使团队增加价值，他被团队视为“资产”；而也有些人因为他的存在恰恰在减少团队的价值，因此他就被称为“负债”了。





如果我们不幸属于下列 20 种无效团队成员之一，那么就说明我们已经成为团队的负债。

1. 自我保护主义者

这类人戴上层层面具、保护套，不给他人了解自己的机会，有过强的自我保护意识。

2. 自以为是者

这类人指手画脚，高谈阔论，纸上谈兵，光说不练。

3. 沉默者

这类人在团队中一句话也不说，从不贡献自己的主意。

4. 好哭者

这类人悲观消极，感情脆弱，受不得半点批评、挫折、不公平、失败或委屈。

5. 拒绝者

这类人固执，僵硬，拒绝接受他人的意见与建议。

6. 观摩者

人在团体中，却抱着旁观者、看戏的立场，无法融入团队，把自己当做局外人。



7. 批判者

这类人随时准备指责他人、批评他人，到处暗箭伤人。

8. 无聊者

这类人不求上进，混日子，做一些无关的事打发时间，整天无所事事。

9. 找借口者

这类人自我设限；凡事找借口不找方法；推卸责任。

10. 包打听者

这类人喜欢打听小道消息，散播流言飞语；不用正规渠道沟通。

11. 心胸狭隘者

这类人心胸狭隘，斤斤计较、睚眦必报。

12. 特立独行者

这类人倾向个人主义，我行我素。

13. 山头主义者

这类人拉帮结派，搞自己的小团体、“小山头”。

14. 貌合神离者

这类人无法与人志同道合，对团队缺少忠诚度。

15. 自私自利者

这类人的个人利益高于一切。

16. 手心向上者

这类人凡事等、靠、要，像手心总是向上的乞讨者。

17. 炫耀者

这类人好自我表现，好大喜功，好居功，过分强调自己在团队中的作用。

18. 放纵者

这类人放纵自己，无法自律，自制力差，不服管束，不守规则。

19. 不敬业者

这类人没有激情，没有热情。像白天睡觉、晚上活动的“猫头鹰”，上班和工作时无精打采，但下班后却神采飞扬。

20. 不诚实者

这类人不诚实，不讲信用，说谎，自欺欺人。

没有一个团队愿意让一项“负债”长久地背在自己的身上，他们总是希望尽快找一个合适的时机将“包袱”处理掉。任何时候都不要让自己变成他人如社会、企业、学校、家庭、朋友的“负债”，不要让自己成为上述的任何一种人，尽快将自己转变为团队的资产。



高效团队特质——如何建设高效团队

盛世影响力教育训练集团自成立以来，就一直以“如何建设高效团队”作为核心服务内容。多年的企业管理咨询培训服务经验，使我们发现高效率团队的与众不同的特质。从建设这些特质入手，可以帮助我们快速达到建设高效率团队的目的。

高效率团队的 22 个特质如下。

1. 共同愿景

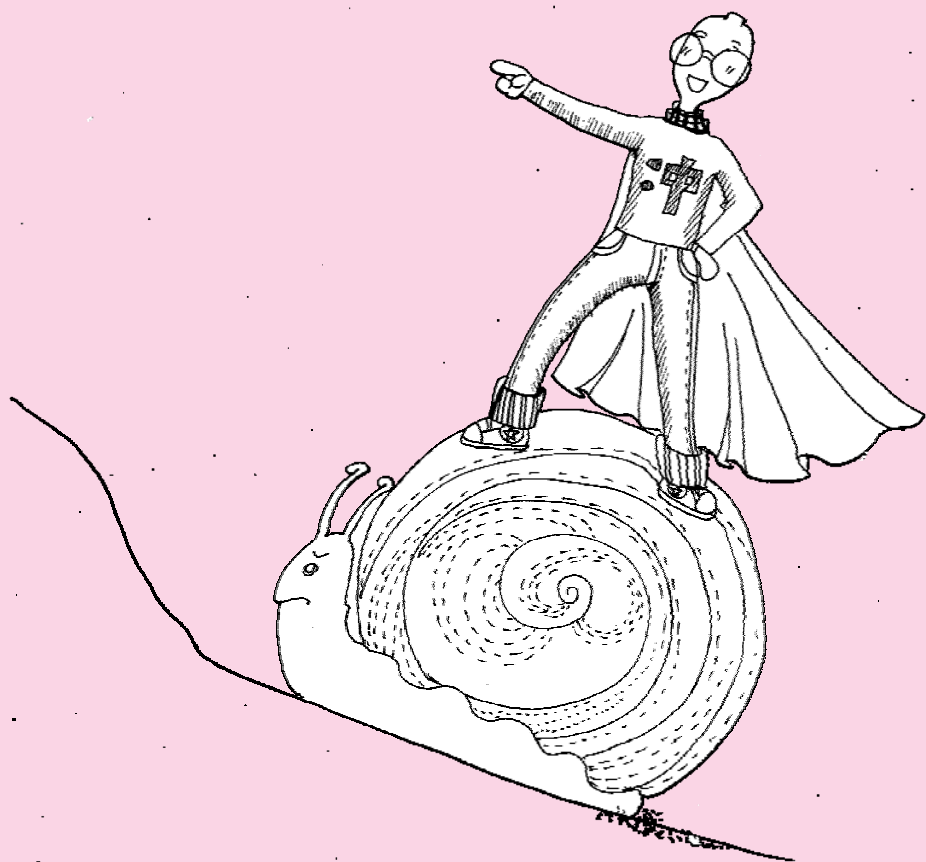
团队考虑任何问题时，都习惯以共同的利益为基础。团队的每位成员明确知道自己的个人利益会在团队达成目标时得到保证。团队目标是大家的共同愿景。

2. 激励规划

成员彼此间的协作靠团队习惯制定游戏规则而不是靠主管指挥来协调。而且，每制定一项新规则，均会考虑它能否激励成员向上。

3. 积极向上

团队倡导积极向上的价值理念，并且关键之处是，这些理念能潜移默化地、习惯性地体现在每位成员的日常生活工作之中，而不仅仅是空头口号。



4. 充分参与

团队领导人不是发号施令者，他们习惯让每位成员一起参与，与他们一道设立目标，制订计划及解决问题。团队成员也非常习惯共同负起完成任务的责任。

5. 解决冲突

在团队中，团队成员认为冲突和竞争是正常的事。但他们绝不任由冲突和竞争失去控制；或者相反，试图消除冲突和竞争。他们认为只要事情不失去控制，冲突就有可能产生积极的作用。并教育成员理解冲突、积极地化解冲突，这样常常有助于团队取得成功。

6. 服从指挥

团队成员常常共同参与决策，但他们也认识到，如果不能达成一致意见时或在紧急情况下，团队领导人必须拿出主意，果断行动。团队成员习惯充分沟通，也习惯服从决定。

7. 合格成员

团队从一开始就以负责的态度严格挑选能与人很好合作的合格的员工，但也坚持替换那些经过适当训练仍不能达到或者不肯达到合格标准的成员。

8. 培训与发展

团队领导人鼓励对成员进行培训和鼓励自我发展，并指导他们应用所学到的东西。

9. 信任与支持

成员们在互相信任的氛围中一起工作。团队认为信任的氛围能培训成员的忠诚度，增强他们对实现团队目标的责任感。团队鼓励公开地提出问题，表达自己的想法、意见、分歧和感受；鼓励互相理解、尊重、支持、互相学习、共同发展。

10. 纪律与自律

团队成员都认为良好的纪律与自律是一件很重要的事。团队会对那些不服从“教练”指导的“球员”，在屡教不改之后，坚决送回“乙级”队去。但他们认为那些勇于承担责任的人不太会制造不必要的麻烦。

11. 充分沟通

团队同时为成员提供良好的沟通平台并制定沟通规则，尽量避免不必要的冲突发生。每位成员都能非常主动地创造良好的沟通氛围。

12. 尊重差异

团队成员互相承认并尊重每个人之间的差异。他们不在乎有没有争端，更关注取得积极的成果。他们也绝不会仅仅为了求得和谐一致就支持糟糕的解决办法。

13. 和睦相处

团队倡导和睦的人际关系。他们认为钩心斗角、拉帮结派，受



伤害最严重的是团队的劳动生产率，以及因团队劳动生产率的降低而最终必然伤害到的团队每位成员的自身利益。他们认为，搞“办公室政治”是件非常荒谬的事。

14. 认同与赞赏

团队认为在已知的最强大的动力中，就是“认同”与“赞赏”两者。管理者会认同成员的每次努力，并在最恰当的时间对员工的良好表现和提高给予真诚的赞赏。他们认为，对人们干得好加以表扬的效果，远比对人们干错了事加以批评的效果好得多。

15. 彼此关怀

团队敏感地关注着每位成员的需求，他们认为团队中的每位成员都很重要。

16. 教练角度

团队的管理者不扮演监督者角色，他们都认为自己是一位教练，认为管理者就是培养者。必要时，他们随时准备对队员们提供咨询、支持与援助。

17. 鼓励尝试

团队鼓励成员大胆提出并去尝试自己的想法。作为取得经验的部分代价，他们允许成员偶尔犯错误。

18. 了解任务

团队一开始就让每位成员了解自己的工作内容、该工作对团队

的贡献，以及团队对他们的期望是什么。即便主管不在场，他们也明确地知道自己该干什么，并且自觉地达到团队的标准。

19. 解决问题

团队成员不惧怕问题，不抱怨问题，他们认为解决问题是自己义不容辞的责任。

20. 信守承诺

团队领导人坚守承诺，并期望团队中其他成员同样信守承诺。

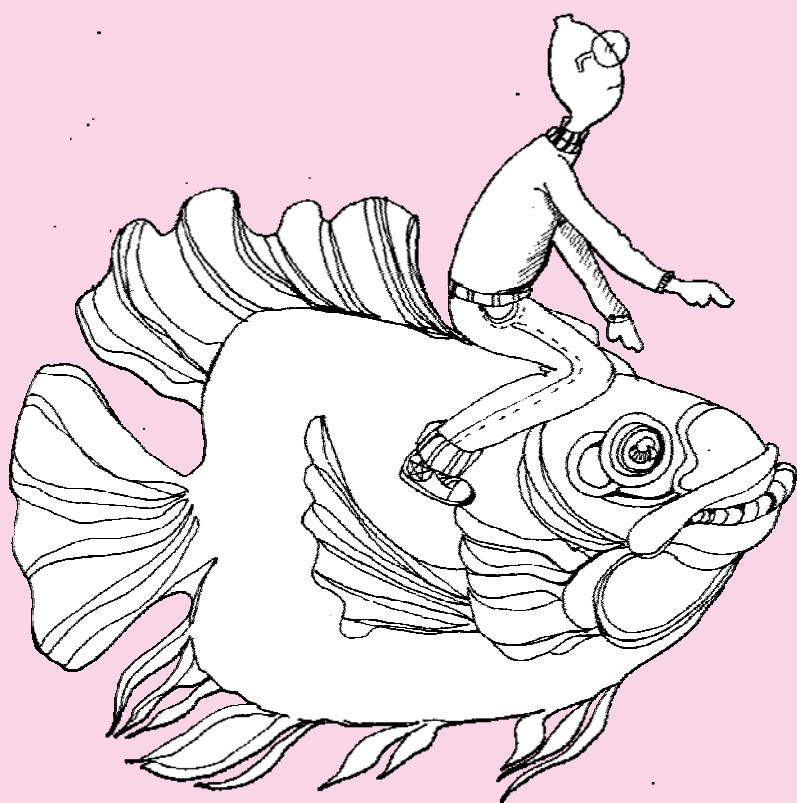
21. 领袖人物

团队中，有一个被一致认同的领袖人物和一群团结在他身边的出色的管理者。这位领袖人物非凡的人格魅力能深深吸引每位成员，他们能使每位成员因为在一起工作而感到快乐与自豪。

22. 完成任务

团队成员能从容应付眼前的任务，并且他们常常大胆设想通过变化来使团队完成更大的挑战性目标。一旦策划出新的可行性方案，立即付诸行动。





第五章

练习成功

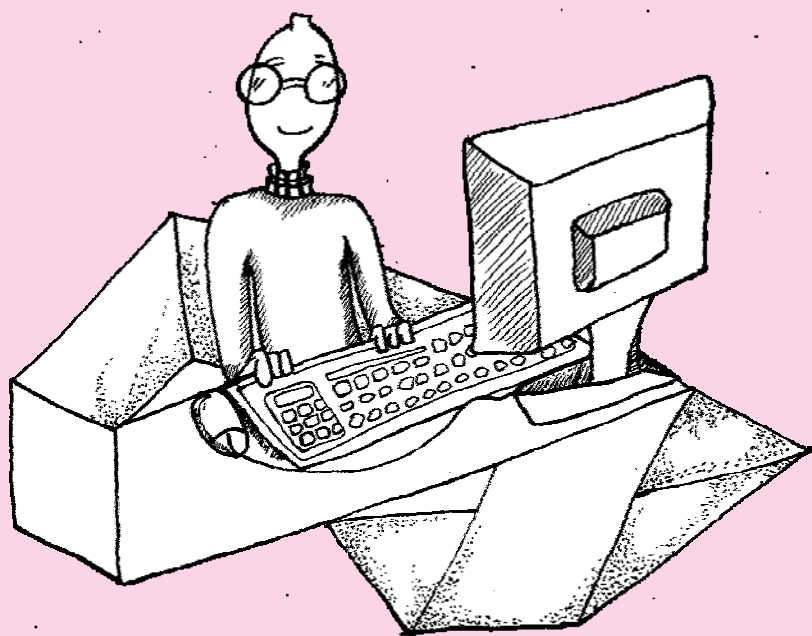


成功一定有方法——如何更快速成功

这是一个包罗万象的问题，关于这个问题，本书中前面几乎所有的章节都在试图回答它。我在《成功一定有方法》一书中也花了整本书的篇幅力求做出解答。在那本书中，你还可以就以下问题找到值得参考的答案。

1. 如何定义成功
2. 如何塑造成功者的思维方式
3. 如何分辨积极思维与消极思维
4. 如何进行理性思考
5. 如何建立牢固的信念
6. 如何选择信念
7. 如何改变“跳蚤人生”
8. 如何打破思维框框
9. 如何快速记忆
10. 如何掌握命运
11. 如何能一次俯卧撑做到 600 个
12. 如何建立成功态度
13. 如何选择积极心态
14. 如何建立自信
15. 如何坚持
16. 如何塑造积极心态
17. 如何自我检查期望强度





18. 如何给达成目标找到足够多的理由
19. 如何订立人生的终极目标
20. 如何订立有效目标
21. 如何确立十大目标
22. 如何确立生活重心
23. 如何过平衡而和谐的人生
24. 如何避免在订立目标时陷入误区
25. 如何寻找成功的路径
26. 如何分解目标
27. 如何制定计划
28. 如何评估目标
29. 如何系统规划自己的成功生涯
30. 如何修正目标
31. 如何快速达成目标
32. 如何认识潜意识与无限潜能
33. 如何开发潜能
34. 如何进行有效的自我暗示
35. 如何认识习惯
36. 如何训练习惯
37. 如何练习成功

练习成功——成功行动卡

本书后面的“行动卡”是帮助大家吸收、消化本书，“化想法为行动，化行动为成功”不可或缺的关键组成部分之一。请务必尝试，并将你认为最有用的“行动卡”贴在床头、梳妆台旁、门上、书房里、办公台前等你每天必定能看到的地方。

你不一定会同意书中所有的观点，但我敢肯定，书中一定会有至少一句话，一个观点、一项技巧是你所能认同的。如果连一句对你有用的话都没有，我相信你早就合上这本书，且一定看不到这里的文字。

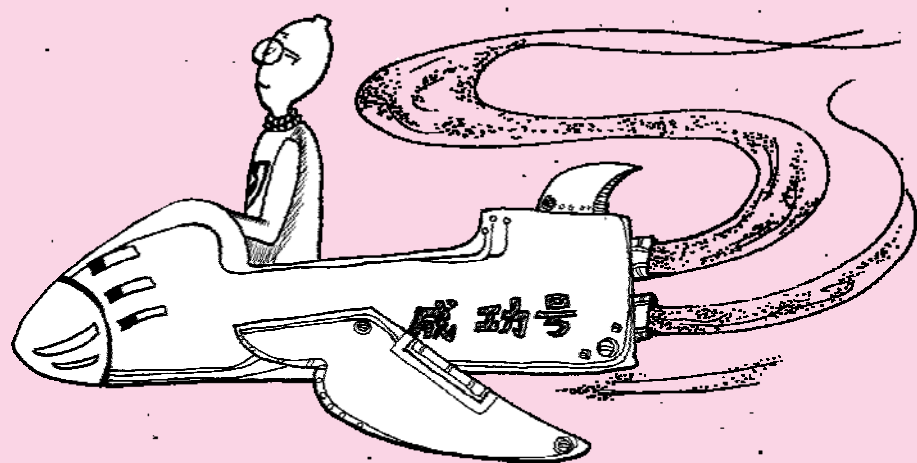
使用本书最佳的方法是：完完全全按照书中所说的去做，直到你用行动说明书中的观点是错的为止。其次的方法是：吸收本书你认为有用的部分，不要理会我们之间的分歧。先照你认为对的去做，慢慢你会发现书中有价值的地方越来越多。假以时日，它们都一定会给你的人生带来真正的帮助。

我已经给大家分享了很多，到了该行动的时候啦！

开始行动吧。一切都会随你而来！

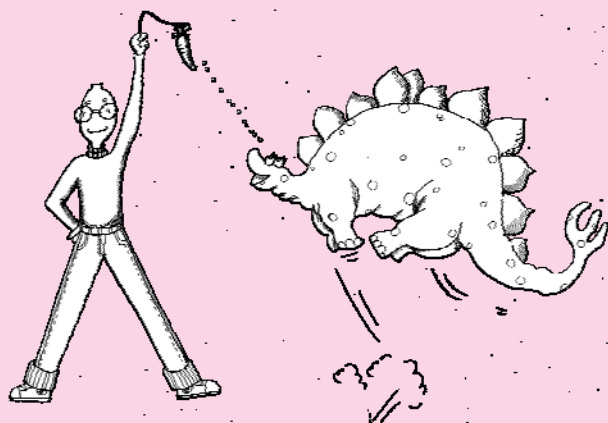
祝你成功！





不是不可能

只是暂时还没有找到方法



以下**6**个方面，我将立即做到

每天进步一点点

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____



我承诺：坚持到底，永不放弃，直到成功

影响力黄金表



日	一	二	三	四	五	六

训练项目： _____

开始日期： ____年__月__日

结束日期： ____年__月__日 签名_____

习惯决定命运

我决定立即着手塑造 10 大习惯，做到

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____



我承诺：坚持到底，永不放弃，直到成功

行动力的来源

10 大明确

1. 明确自己生活与工作的意义
2. 明确自己人生的使命
3. 明确自己的目标
4. 明确为何要达成这些目标
5. 明确将以下这些写下来
6. 明确如何达成这些目标
7. 明确列出达成这些目标的全部制约因素
8. 明确知道现在就应该开始全力以赴地行动
9. 如果现在正迷茫并对以上各项都不太明确，那就请明确地把眼前手头上的事情全力以赴地做到最好
10. 重复以上全部步骤，直到全部明确

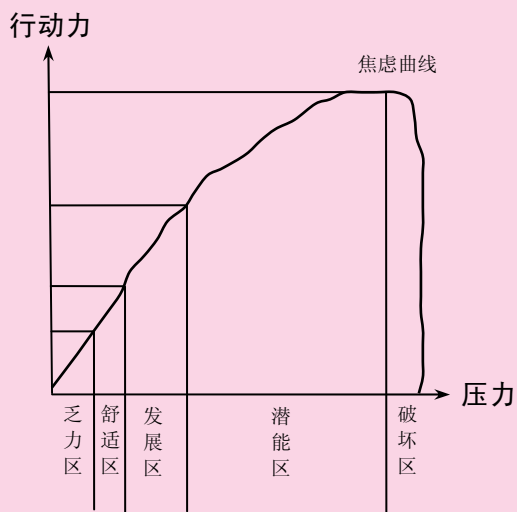
时间管理



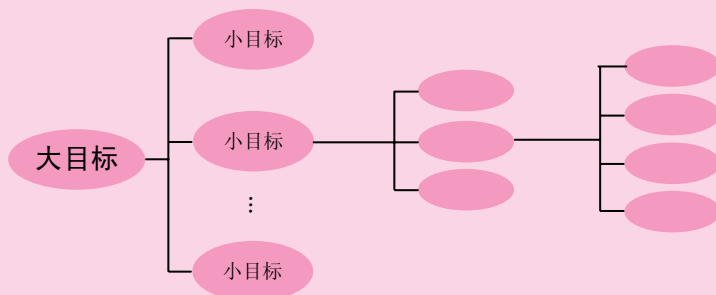
- 每一分、每一秒做最重要的事情
- 将重要的事情，变成“紧急的事情”去做



压力管理



多权树分析



目标分解逻辑：

- 小目标是大目标的条件
- 大目标是小目标的结果
- 小目标的实现之“和”，一定是大目标的实现



同理心

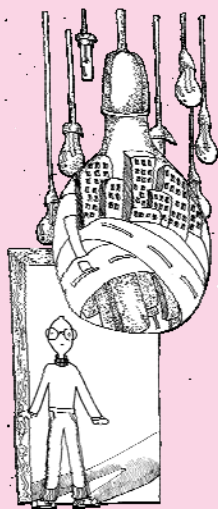


LL: 漠视对方的感受

L: 遗漏对方的感受

H: 反馈对方明显的感受

HH: 反馈对方潜在的感受

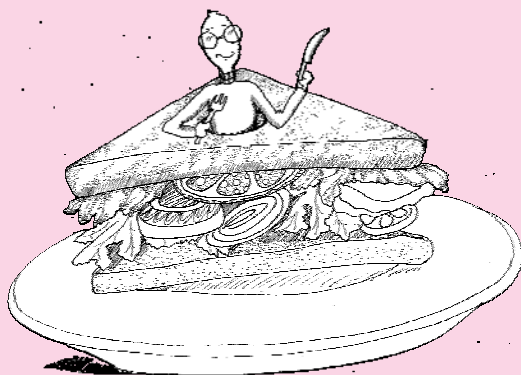


沟通技巧



说到听者想听

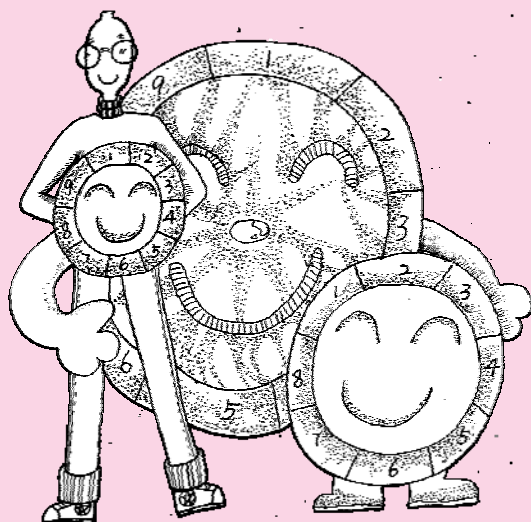
听到说者想说



出“4”准则



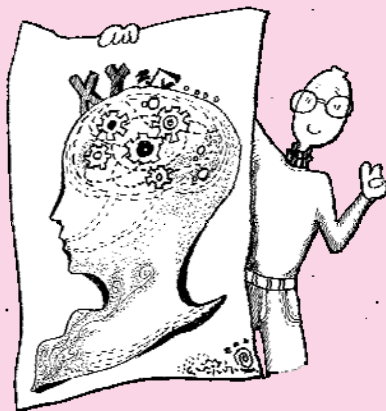
希望别人怎样对待我，
我就怎样对待别人



头脑风暴

游戏规则

1. 集中思想
2. 自由奔放
3. 延迟评判
4. 以量求质
5. 组合运用



双赢思考

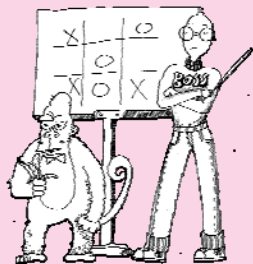
1. 与客户双赢
2. 与供应商双赢
3. 与经销商双赢
4. 与竞争对手双赢
5. 员工与公司双赢
6. 公司与员工双赢
7. 与丈夫（妻子）双赢
8. 与朋友双赢
9. 与社会双赢
10. 与自己双赢



猴子管理



1. 每个人都应该照看好自己的猴子
2. 不要让自己的猴子去麻烦他人照看
3. 组织中，每个人都应该明白自己应该照看哪些猴子，如何照看好它们，照看好的标准是什么
4. 不要试图将自己的猴子“托付”给他人照顾。这里的他人可能是你的上司、下属、别的部门的同事，也可能是公司、社会乃至是上天、命运等
5. 不要出现没有人照看的猴子，也不要出现有两个以上“主人”的猴子
6. 作为上司，不仅应明确让下属知道他应该照看好哪些猴子，更需要训练下属如何照看好他们的猴子



修路原则



修路，而不仅仅是管人

